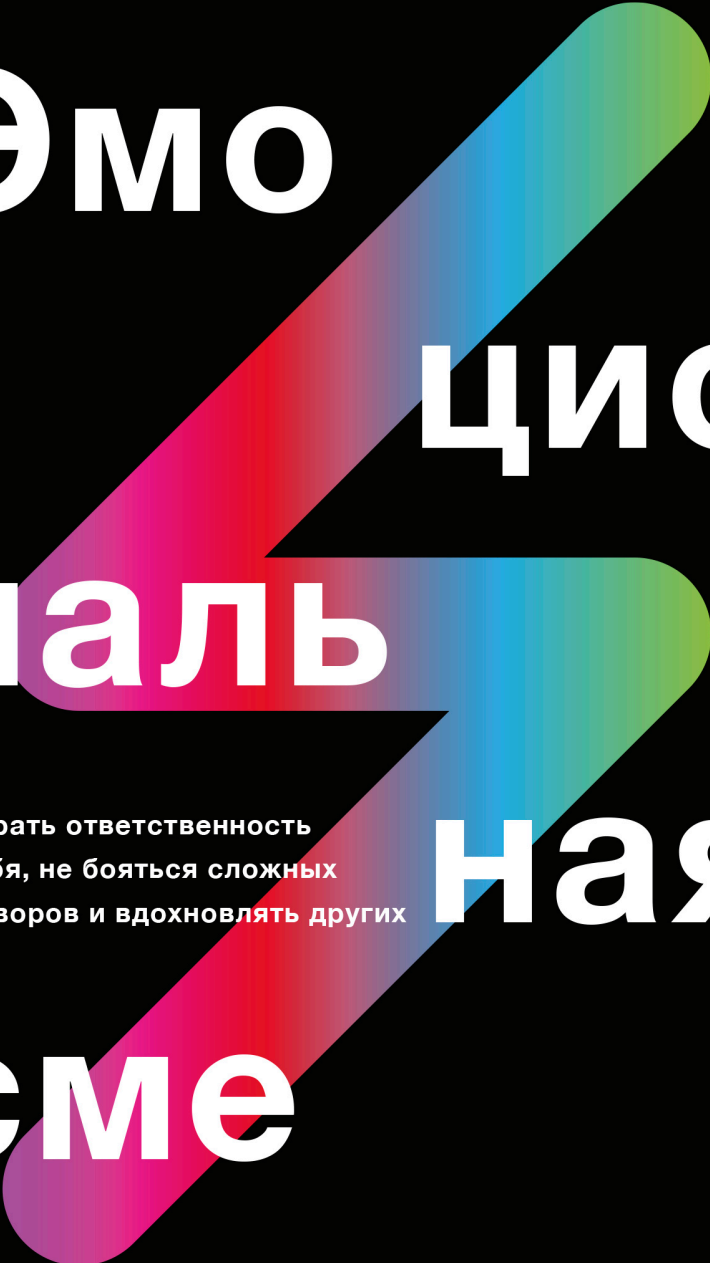




Эмо цио наль ная сме лость

Как брать ответственность
на себя, не бояться сложных
разговоров и вдохновлять других

Питер Брегман

Эту книгу хорошо дополняют:

Эмоциональный интеллект

Почему он может значить больше, чем IQ

Дэниел Гоулман

Эмоциональный интеллект 2.0

Тревис Бредбери и Джин Гривс

Трудные диалоги

Что и как говорить, когда ставки высоки

Керри Паттерсон, Джозеф Гренни, Рон Макмиллан

и Эл Свитцлер

Эмоциональная гибкость

Как научиться радоваться переменам
и получать удовольствие от работы и жизни

Сьюзен Дэвид

Это сборник новаторских идей, вдохновляющий манифест и практическое руководство к действию. Основная мысль Питера Брегмана: «Если вы готовы испытывать любые эмоции, то сможете сделать что угодно» — сразу стала моим девизом и вдохновила на выстраивание более качественных и продуктивных отношений во всех областях жизни. Это неординарно, интуитивно понятно, и это работает.

Джеффри Селлер, продюсер мюзиклов Hamilton, Rent, Avenue Q, In the Heights, четырежды лауреат премии «Тони», ежегодно присуждаемой за достижения в области американского театра

Это отличное практическое руководство, объясняющее, почему и как нам нужно заглянуть в себя, прежде чем руководить другими. Кроме того, оно помогает на глубинном уровне наладить отношения с окружающими. А без этого не обойтись, если вы хотите, чтобы самая важная для вас работа была выполнена.

Джеймс Фориз, президент Citigroup

Питер мастерски рассказывает истории и делает полезные выводы. Я убежден в справедливости принципов, изложенных в его книге; они соотносятся с теми, которые помогли мне и моему племени выстроить в WD-40 корпоративную культуру, обеспечившую уровень вовлеченности сотрудников 93%.

Гарри Ридж, CEO WD-40 Company и соавтор Кена Блانشара по книге Helping People Win at Work («Как помочь людям достичь успеха в работе»)

Мы должны видеть себя «в натуральную величину», как писал Питер Друкер. Эта книга — руководство для лидера, как это сделать.

*Фрэнсис Хесселбайн, председатель форума
для руководителей The Frances Hesselbein Leadership
Forum, экс-CEO Girl Scouts, награждена Президентской
медалью Свободы*

Чтобы руководить на основе ценностей, сначала нужно научиться управлять собой. Питер проделал фантастическую работу, чтобы показать, почему эмоциональная смелость лежит в основе личных лидерских качеств. Из его книги я почерпнул много нового.

*Гаффи Кремер-мл., профессор Школы управления Kellogg
Северо-Западного университета, экс-глава совета
директоров и CEO BAXTER International*

После прочтения этой книги вам захочется поделиться ею с коллегами, детьми и друзьями. Питер виртуозно увлекает читателей самоанализом, захватывающими историями и конкретными выводами. Эта книга займет достойное место на моей полке.

Ашвиш Адвани, CEO, JA (Junior Achievement) Worldwide

«Управление на основе эмоциональной смелости» — отличный принцип для бизнеса, людей и всей планеты. Книга Брегмана предлагает инструменты коммуникации, которые так нужны защитникам окружающей среды и лидерам других некоммерческих

организаций, чтобы превратить сложные обсуждения в действия и добиться прогресса.

Марк Терсек, президент и CEO The Nature Conservancy

В этой книге блестяще описано то, что часто остается незамеченным: эмоциональная основа важных бизнес-ситуаций и динамики повседневного взаимодействия. Эта книга проясняет наши ощущения и возвращает контроль над своими решениями и действиями, предлагает расширить горизонты и проявить интерес к своим эмоциям. Лично меня она заставила задуматься над некоторыми из моих самых контрпродуктивных реакций. Благодаря примерам из жизни и хорошо структурированной подаче информации она будет полезна широкому кругу читателей, а не только топ-менеджерам компаний.

Майкл Тэтчер, CEO Charity Navigator

Питер дает читателям полезные инструменты для проявления их уникальных сильных сторон, чтобы быть смелым лидером и за столом переговоров, и за кухонным столом.

Рэндалл Такер, директор по инклюзивности, MasterCard

Эмоциональная смелость — основа вдохновляющего, эффективного управления. Новаторская книга Питера Брегмана, появившаяся как нельзя вовремя, не просто вдохновляет на действия — она их создает. Приведенные в ней увлекательные истории и рекомендации изменят вашу привычную модель принятия решений, поведение в бизнесе и ощущения в повседневной жизни.

Эта книга бьет в цель и не похожа на остальную бизнес-литературу. Я ждал чего-то подобного очень давно!

Джеймс Ситфин, консультант по работе с CEO, Spencer Stuart, автор книги «Ты генеральный – что теперь?», лидер мнений

Это смелая и великодушная книга о том, как быть смелым и великодушным. Главная задача эмоциональной смелости не в том, чтобы получать то, чего хочешь, а в том, чтобы служить другим. Питер Брегман делится с нами этой полезной магией.

Сет Годин, автор книги «Незаменимый»

Эмоциональная смелость — это готовность *чувствовать*. Это то, что стоит между нами и теми сложными задачами, которые мы, как руководители, должны выполнять. Эмоциональную смелость можно развить благодаря практике: идти на оправданный риск, принимать решения или делать то, что для вас некомфортно. Сойдите с проторенной дорожки и обретите эмоциональную свободу *действовать*. Хотите узнать больше? Читайте эту книгу!

Кен Бланшар, соавтор книг The New One Minute Manager («Одноминутный менеджер») и Servant Leadership in Action («Лидерство как служение»)

Концепцию эмоциональной смелости Питера Брегмана можно назвать прорывной. Это не просто очередная теория о результативности и управлении — это истина, которую ощущаешь каждой клеткой. Она охватывает все аспекты управления и отношений

в повседневной жизни. Эта книга помогает прокачать те ментально-эмоциональные мускулы, благодаря которым даже эффективные руководители станут еще успешнее.

*Маршалл Голдсмит, автор бестселлера New York Times
«Триггеры. Формируй привычки – закаляй характер»*

Книга посвящена сложной теме, которую редко поднимают в бизнес-среде: болезненным эмоциям. Если вы начнете смело внедрять в свою практику рекомендации и советы, предложенные в этой революционной работе, вы сможете справляться со сложными разговорами, которые приведут к реальным переменам, выстраивать взаимоотношения, основанные на доверии, и, возможно, даже станете примером для других.

*Дэниел Пинк, автор бестселлеров «Таймхакинг. Как
наука помогает нам делать всё вовремя»
и «Драйв. Что на самом деле нас мотивирует»*

Хотите узнать, как победить страхи, связанные со сложностями в общении на работе и в личной жизни? Тогда вам нужна эта книга, из которой вы почерпнете важные уроки и практические советы.

*Роберт Чалдини, автор бестселлера «Психология
влияния. Как научиться убеждать и добиваться успеха»*

Перемены начинаются изнутри, как и управление. Выводы Брегмана помогают руководителям обрести личную уверенность и общаться с окружающими с позиций четкой цели и смелых действий. Благодаря этой великолепной книге я чувствую

себя так, словно Питер сидит рядом со мной и объясняет, как я могу стать еще эффективнее. Его выводы находят у меня отклик, его анализ дает пищу для размышлений, а его истории вдохновляют.

*Дэйв Ульрих, профессор, Школа бизнеса
имени Стивена Росса, Мичиганский университет;
сооснователь The RBL Group*

Получить такие мудрые и добрые советы от консультанта, который помогает руководителям увеличить «плотность сцепления», — как вдохнуть глоток свежего воздуха. Многие из тех, кто призывает к тому же самому, дают быстрые, жесткие, бескомпромиссные наставления и советуют руководителям выйти за границы своих возможностей. Мы в Life Design Lab в Стэнфордском университете не слишком приветствуем таких наставников. Мы стремимся помочь людям стать человечнее, а не превзойти человеческую природу и обрести сверхспособности. Питер Брегман не похож на других консультантов. Что сказали бы традиционные коучи на утверждение, что сопереживание — основа уверенности в себе или что следует научиться принимать свою незначительность, чтобы добиться успеха (и лучше до пенсии)? Я уже много лет рекомендую своим студентам книги Питера, а теперь советую прочесть эту работу вам. Мне наконец удалось выпить с Питером чашечку кофе, и это было очень приятно. Налейте себе кофе и возьмите эту книгу. Вам понравится, и вы получите огромную пользу.

*Дэйв Эванс, сооснователь и директор Life Design Lab
в Стэнфордском университете, автор бестселлера
New York Times «Дизайн вашей жизни», сооснователь
корпорации Electronic Arts*

Эмоциональная смелость — суперсила XXI века! Мы живем в мире, где гораздо проще избегать своих чувств, чем их испытывать. Эмоциональная смелость становится редкостью, и ее ценность растет. Успеха смогут добиться только люди, способные на нее: уверенные в себе, умеющие выстраивать отношения с другими и приверженные своей цели. Эта книга — план действий по преодолению эмоциональных барьеров, мешающих людям делать то, что они хотят.

Кристин Картер, доктор наук, автор книг The Sweet Spot How to Accomplish More by Doing Less («Зона комфорта: как достичь большего, делая меньше») и Raising Happiness («Учимся быть счастливее»)

Увлекательно и по делу! Книга Питера Брегмана предлагает ясные и практичные алгоритмы действий в сложных эмоциональных ситуациях. Автор призывает нас взглянуть в лицо своим страхам и не терять стойкости, объясняет принципы и навыки, благодаря которым мы научимся действовать уверенно и решительно. Превосходное чтение!

Стивен Кови, автор бестселлера New York Times и Wall Street Journal «Скорость доверия», «7 навыков высокоэффективных людей» и соавтор книги Smart Trust («Мудрое доверие»)

Управление без смелости, по сути, не управление. Брегман наглядно показывает эффект от умения справляться со сложными эмоциями.

Кэл Ньюпорт, автор книги «В работу с головой»

Эта книга о том, как отдаваться чему-то полностью, без остатка. О том, чтобы принять свои страхи, проявлять страсть, не скрывать уязвимость, открыто общаться с окружающими. Вы не просто ее прочтете. Вы почувствуете ее. Она полна сопереживания, вдохновения и практических советов. Вы словно ведете разговор со старым другом. Перевернув последнюю страницу, вы почувствуете себя обновленным и более мудрым. Питер Брегман отлично рассказывает истории, наполненные житейской мудростью и правдой. Сегодня издается много психологической бизнес-литературы. Эта книга не имеет с ней ничего общего. Гарантирую, что, прочитав ее, вы захотите стать такой личностью, как описал Питер Брегман. Настоятельно рекомендую!

Джеймс Кузес, соавтор бестселлера The Leadership Challenge («Вызов лидерства»), заместитель декана по лидерству, Школа бизнеса Ливингстона Университета Санта-Клары

Есть разница между авторитарным стилем управления, свойственным прошлым десятилетиям, слабая сторона которого заключалась в отсутствии стремления слушать людей, и современным осознанным руководством, ориентированным на сотрудников, уязвимость которого в том, что оно теряет эффективность, если руководитель не проявляет характер. Брегман дает практические рекомендации, как увидеть и не пересечь эту тонкую грань. В книге вы найдете структурированную информацию о том, как изменить свой образ мышления и поведение, чтобы научиться проявлять эмпатию, но не терять твердости при

необходимости принять жесткое решение или начать сложный разговор, нужные для успеха компании.

*Уитни Джонсон, ведущий эксперт в области управления
(Leading Management Thinker) Thinkers50, автор книги
«Разрушь себя»*

Питер Брегман дает исчерпывающие советы, как не потеряться в запутанном лабиринте эмоций и стать более эффективным руководителем (и цельной личностью), научившись слышать себя и других.

*Тал Бен-Шахар, автор книги The Joy of Leadership
(«Радость лидерства»)*

Чтобы стать эффективным, лидер должен научиться завоевывать сердца, и начать следует со своего собственного. Брегман блестяще подчеркивает самый важный аспект управления, которым часто пренебрегают: смелость в чувствах. Изучите эту книгу о силе эмоций и раскройте свой истинный потенциал и потенциал вашей команды.

*Саньин Сьянг, автор книги The Launch Book
(«На старт»), исполнительный директор бизнес-школы
Фукуа Университета Дьюка / центра коучинга Coach K
Center on Leadership & Ethics*

Эмоциональная смелость — замечательное напоминание, что если вы готовы испытывать любые чувства, то сможете сделать что угодно. Книга, наполненная смелостью и открытостью

Питера Брегмана, поможет вам укрепить уверенность в себе, пробудить лучшее в других и проявить эмоциональную смелость, необходимую успешному руководителю.

*Лиз Вайсман, автор бестселлеров New York Times
Multipliers («Множители») и Rookie Smarts
(«Беды новичков»)*

В своей книге Питер Брегман пошагово показывает, как пережить сложные эмоции, а не подавлять их и благодаря этому сделать свою жизнь более полной и насыщенной. Это приятное чтение и незаменимый помощник по превращению дискомфорта в надежного союзника и друга.

*Энди Молински, профессор Университета Брандейса,
автор книг Reach («Горизонты») и Global Dexterity
(«Ловкость во всем»)*

Трусость, которая характеризуется чрезмерной заботой о своих интересах, стала привычным явлением в нашем обществе. Питер Брегман предлагает инструменты для развития эмоциональной смелости. Как руководителям нам приходится обсуждать болезненные темы ради блага компании, и книга Брегмана учит, как это делать. После ее прочтения вы с удвоенным энтузиазмом приметесь за повседневные управленческие задачи. Книга Брегмана обещает освободить руководителей от тревоги, мешающей им делать то, что нужно, а не то, что легко. Выбор того, что трудно, но правильно, вместо того, что легко, но неверно, — одна из основ развития лидерских качеств, и Питеру Брегману

удалось передать самую суть. Наконец, эта книга будет полезна тем, кто старается справиться с конфликтами, присущими всем компаниям.

*Томас Колдиц, бригадный генерал армии США
(в отставке), почетный профессор Военной академии
США (Вест-Пойнт), директор Института для новых
лидеров Энн и Джона Дозфров в Университете Райса*

Отличное руководство для практиков, которые стремятся улучшить свою способность эффективно влиять на других. В книге выделены четыре элемента, связанные с умением проявлять эмоциональную смелость, и даны конкретные упражнения для повышения компетенции в каждой области. Настоятельно рекомендую эту книгу всем, кто хочет стать более успешным руководителем!

*Берни Бэнкс, бригадный генерал армии США
(в отставке), заместитель декана по развитию
лидерских качеств, Школа управления Kellogg
в Северо-Западном университете*

Питер с неподдельной откровенностью поведал нам о внутренних диалогах, которые мы ведем с собой, чтобы усилить или саботировать проявление своих лидерских качеств. Вам словно предложили способ научиться наблюдать за собой и управлять. Воспользуйтесь этим, и вы только выиграете.

*Шарлотта Бирс, экс-CEO Ogilvy,
экс-заместитель госсекретаря США*

Замечательное сочетание личных и профессиональных историй и откровенного разговора о важности внимания к эмоциям — собственным и своих коллег — при управлении компанией. Книга Брегмана наглядно показывает: поскольку компании состоят из людей, а не из роботов, главная задача корпоративного управления — вдохновлять разнородные группы очень эмоциональных созданий эффективно работать вместе. Для этого руководителю нужно осознавать потребности каждого сотрудника, чтобы понять общую цель и связи. Руководителям не обойтись без эмоциональной смелости во взаимодействии с коллегами, учитывая их постоянное желание получить одобрение и страх неудачи. Я благодарен Питеру за то, что он написал эту книгу.

*Джим Миллстейн, основатель, председатель совета
директоров и исполнительный директор Millstein & Co.,
экс-директор по реструктуризации в Министерстве
финансов США*

Эмоциональная смелость необходима для любой важной работы. Книга Питера Брегмана — азбука по ее развитию. Если вы руководите людьми — или хотите руководить, — она для вас. Миру нужно больше людей, обладающих эмоциональной смелостью.

Марк Сэнфорд, член Конгресса США

Peter Bregman

Leading With Emotional Courage

**How to have hard conversations, create
accountability, and inspire action on your most
important work**

John Wiley & Sons Inc.

2018

Питер Брегман

Эмоциональная смелость

**Как брать ответственность на себя,
не бояться сложных разговоров
и вдохновлять других**

Перевод с английского Юлии Константиновой

Москва

«МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР»
2019

УДК 316.46
ББК 65.291.2
Б87

Издано с разрешения John Wiley & Sons, Inc.

На русском языке публикуется впервые

Возрастная маркировка в соответствии с Федеральным законом
от 29 декабря 2010 г. № 436-ФЗ: 16+

Брегман, Питер

Б87 Эмоциональная смелость. Как брать ответственность на себя, не бояться сложных разговоров и вдохновлять других / Питер Брегман ; пер. с англ. Юлии Константиновой. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2019. — 304 с.

ISBN 978-5-00146-276-7

Питер Брегман — CEO консалтинговой компании Bregman Partners, автор бестселлеров «18 минут» и «Правило 4 секунд» — написал книгу об эмоциональной смелости.

Это практическое руководство для тех, кто хочет управлять грамотно. В каждой короткой главе вы найдете рекомендации по прокачке «мускула» эмоциональной смелости; советы, как справляться со сложными ситуациями, совершенствуя при этом свои управленческие навыки. Тренируя смелость обсуждать болезненные, но важные темы, вы становитесь сильной личностью и более эффективным руководителем. Вы научитесь не бояться высказывать свое мнение, когда остальные молчат, не терять уверенности в себе в условиях неопределенности, продуктивно реагировать на возражения, не принимая критику на свой счет, справляться с негативными эмоциями окружающих, не занимая оборонительную позицию. Вы разовьете способность действовать решительно и смело в жизни, на работе и в любой ситуации.

УДК 316.46
ББК 65.291.2

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-5-00146-276-7

© 2018 by Peter Bregman. All Rights Reserved.
This translation published under license with
the original publisher John Wiley & Sons, Inc.
© Перевод на русский язык, издание
на русском языке, оформление.
ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2019

Оглавление

Введение. Почему вам нужно прочесть эту книгу	25
---	----

Элемент первый **Повышайте уверенность в себе**

Часть I

Знайте, кто вы

Глава 1. Будьте собой	53
Глава 2. Найдите точку опоры	57
Глава 3. Сохраняйте интерес к себе	61
Глава 4. Умейте опереживать себе	65
Глава 5. Примите свою «темную сторону»	69
Глава 6. Дело не в достижениях	73

Часть II

Станьте тем, кем хотите быть

Глава 7. Обретите ясность	81
Глава 8. Опирайтесь на то, кто вы есть	85
Глава 9. Сохраняйте фокус	89
Глава 10. Мыслите стратегически, действуйте целенаправленно	93
Глава 11. Не потеряйте себя на пути к себе	98
Глава 12. Как измерить успех?	102

Элемент второй

Выстраивайте отношения

Часть I

Проявляйте интерес и доверие

Глава 13. Сила доверия	113
Глава 14. Проявляйте открытость	119
Глава 15. Сохраняйте интерес к другим	124
Глава 16. Сохраняйте творческий подход	129
Глава 17. Будьте полезными	133
Глава 18. Позвольте другому почувствовать себя значимым	138

Часть II

Будьте честным и достойным доверия

Глава 19. Эмоции заразительны	145
Глава 20. Используйте страх как индикатор	150
Глава 21. Начинайте с конца	155
Глава 22. Эффективная коммуникация, несмотря на эмоции	159
Глава 23. Умейте признавать свои ошибки	164
Глава 24. Дайте другому человеку понять, что он для вас не пустое место	168

Элемент третий

Будьте верны своей цели

Часть I

Наполните энергией свой фокус

Глава 25. Играйте в полную силу	179
Глава 26. Помните, куда вы направляетесь	183
Глава 27. Сосредоточьтесь на том, что важно	189

Глава 28. Используйте фокус как фильтр	194
Глава 29. Повторение — мать учения	197
Глава 30. Иногда лучше молчать, чем говорить	201

Часть II

Сфокусируйте свою энергию

Глава 31. Талантливые, готовые к риску, великодушные	207
Глава 32. Вовлекайте с самого начала	212
Глава 33. Как помочь остальным стать надежными сотрудниками	215
Глава 34. Формируем личную ответственность	219
Глава 35. Больше, чем вы	224
Глава 36. Повышение эффективности после критической ошибки	228

Элемент четвертый

Развивайте эмоциональную смелость

Часть I

Чувствуйте смело

Глава 37. Поймите, что вы чувствуете	239
Глава 38. Чувства как физическое явление	244
Глава 39. Тренируйте умение чувствовать	248
Глава 40. Чувство неопределенности	252
Глава 41. Будьте готовы к неприятным эмоциям	255
Глава 42. Разрешение на чувства	260

Часть II

Действуйте решительно

Глава 43. Готовность рисковать — ключ к эффективному лидерству	267
Глава 44. Учитесь идти на оправданный риск	272

Глава 45. Примите решение	276
Глава 46. Рискните говорить правду	280
Глава 47. Попробуйте действовать иначе	283
Глава 48. Безграничные возможности настоящего момента	288
 Заключение	 292
Благодарности	294
Об авторе	297

*Посвящается Энн Брэдни и Джессике Гелсон.
Вы – выдающиеся женщины, лидеры, учителя.
Вы вдохновляете меня испытывать всю полноту чувств.
Мир стал лучше благодаря вам.
Спасибо!*

Введение

Почему вам нужно прочесть эту книгу

Вспомните случай, когда вы знали, что вам надо обсудить с кем-то неприятную или тяжелую тему, но не решились завести разговор. Вспомнили?

А теперь подумайте: почему так вышло?

Вы не знали, что сказать? Держу пари, точно знали, что именно. Не нашлось подходящего момента? Думаю, у вас было полно возможностей поднять неудобный вопрос. Не могли подобрать слова? Да, это непросто. Но кто сказал, что нужны *идеальные* слова? Подходящих было бы достаточно.

Почему же этот разговор так и не состоялся?

Потому что вы испугались.

От одной мысли об этом разговоре вас бросило в пот, сердце застучало как бешеное, подскочил уровень адреналина. Что если собеседник начнет огрызаться или свалит всю вину на вас? А то и просто молча уставится на вас и спрячет свою злость за маской доброжелательности, а потом начнет строить козни или распускать о вас сплетни? Или вы боитесь своей реакции? Что если вы выйдете из себя и сделаете то, о чем позже пожалеете?

Это будет неприятно (по меньшей мере). Вы ощутите то, что чувствовать не хотите.

И именно это удерживает вас от разговора.

Чувство дискомфорта — вот что на самом деле мешает нам действовать решительно в жизни, в отношениях, на работе и в обществе. *Дискомфорт* от доведения дела до логического завершения.

На первый взгляд кажется: чтобы довести дело до конца, нужно мужество действовать. Так и есть. Но что лежит в его основе?

Мужество чувствовать. Эмоциональная смелость. Ее-то и может вам развить эта книга.

**Если вы готовы испытывать любые эмоции,
вы сможете сделать что угодно.**

Отсутствие эмоциональной смелости ограничивает вашу свободу действий. Когда вы избегаете эмоций, вы снижаете свою продуктивность и результаты организации.

Я знаю это. Моя компания, Bregman Partners, помогает руководителям и командам повысить эффективность совместной деятельности, чтобы добиться «силы сцепления» в их самой важной работе. Мы фокусируемся на выполнении стратегии — как справиться со сложными задачами, — и наши коучи помогают людям преодолевать препятствия и снимать блоки, мешающие максимальной реализации их потенциала.

За время работы нам довелось наблюдать все препятствия, которые можно себе представить: разобщенность внутри компании, политика, корпоративная культура, клиенты, рынок и многое другое. Но самым серьезным психологическим блоком,

препятствующим максимальной реализации потенциала сотрудника, неизменно становится внутренний фактор. Это слабо развитая эмоциональная смелость, сопротивление неприятному делу. Если не идти до конца — не начинать тяжелый разговор, — не будет негативных эмоций. Вот человек и прячет голову в песок.

Возьмем, например, Брэда¹, CEO финансовой компании. Ему пришлось выводить из глубокого кризиса отдел продаж, и он решил уволить руководителя. Тот был замечательным человеком, но с работой явно не справлялся. Три месяца спустя Брэд так его и не уволил. На мой вопрос, почему так, он ответил: «Потому что я — тряпка!»

Нет, конечно, он не был «тряпкой». Нормальный человек. Как вы или я. Просто он «застрял». Так же, как и все мы временами.

Больше всего движению вперед (нашему личному и команды) мешает именно коллективное отсутствие эмоциональной смелости, нежелание испытывать негативные эмоции, которые возникают, когда мы доводим до конца неприятное дело.

Обратное тоже верно (и открывает удивительные перспективы). Если вы готовы испытывать любые эмоции, вы можете выполнить всю самую важную работу, а ваша компания достигнет выдающихся результатов. Вам по силам преодолеть пропасть между стратегией и исполнением.

Поэтому я написал эту книгу. А вам стоит ее прочесть.

Эта книга поможет вам развить эмоциональную смелость. Это основа основ успеха в любой области. Она поможет перестать избегать «серьезных разговоров», стимулировать личную

¹ Здесь и далее имена людей, названия компаний и другая личная информация изменены.

ответственность, вдохновлять на активные действия для выполнения важной работы.

Громкое обещание. Почему я уверен, что смогу его выполнить?

Я разработал тренинг для руководителей по улучшению способностей людей действовать — лично и командно — за счет повышения готовности испытывать эмоции. Цели и ожидания участников были разными, но уверен, что они найдут у вас отклик.

«Я хочу вдохновлять других следовать за мной».

«Я хочу научиться влиять на людей во время общения».

«Я хочу перестать избегать конфликтных ситуаций».

«Я хочу больше рисковать».

«Я хочу доводить свои идеи до воплощения».

«Я хочу перестать уходить в глухую оборону, когда меня или мои идеи критикуют».

«Я хочу стать более уверенным в себе».

«Я хочу продолжать добиваться успеха, но без стресса».

«Я хочу, чтобы люди уважали меня, доверяли, следовали за мной и доводили всё до конца».

«Я хочу, чтобы наша команда вместе работала более эффективно».

Неважно, сколько вам лет, какая у вас профессия, должность, социальный статус, команда. Разве вы тоже не хотите всего этого?

Почему я уверен, что развитие эмоциональной смелости поможет вам?

Через восемь месяцев после завершения программы мы провели опрос среди участников, чтобы оценить долгосрочный эффект. Без промежуточного влияния с нашей стороны у всех

отмечалось повышение эффективности по *всем* категориям, которые мы измеряли, включая:

- готовность к риску, который открывает новые возможности;
- общение с людьми, которое вдохновляет на действия;
- способность не терять почву под ногами в случае успеха, неудачи или неопределенности;
- эффективную коммуникацию в условиях сильных эмоций;
- достижение самых важных результатов в бизнесе;
- общую управленческую эффективность.

Более того, участники сообщили, что развитие эмоциональной смелости оказало и другое позитивное влияние на их управленческие качества и жизнь в целом:

- помогло выстроить долгосрочные отношения, в которых они уверены;
- улучшило их способность действовать в сложных эмоциональных ситуациях;
- повысило их уверенность в себе в сложных управленческих моментах;
- помогло выявить «слепые пятна» и избавиться от них как от препятствий на пути к успеху;
- повысило их результативность в условиях неуверенности и неопределенности;
- повысило их решимость действовать;
- усилило их способность добиваться результата в эмоционально сложных разговорах;
- стимулировало перестать прокрастинировать, когда дело доходит до важных управленческих решений;

- положительно повлияло на карьеру;
- улучшило результаты в бизнесе;
- повысило способность изменять свое поведение;
- оказало долгосрочное влияние на их управленческие качества.

Вы тоже можете всё это получить. Эмоциональная смелость — не талант, который одним дан от рождения, а другим нет. Это качество, которое можно в себе развить. Мы все глубоко переживаем эмоции. Именно поэтому позволяем им останавливать нас. По опыту мы поняли, что некоторые эмоции — стыд, смущение, неприятие и многие другие — могут причинить боль. Так что мы всеми силами стремимся отгородиться от них, в основном — контролируя свое поведение, чтобы не делать того, что может их спровоцировать. К сожалению, эта стратегия ущербна: она серьезно вас ограничивает.

Есть и хорошая новость. Вы обладали эмоциональной смелостью, когда были моложе, и можете обрести ее вновь. Это как вернуться домой, правда. Из нашей работы по развитию управленческих качеств я вынес важный урок: эмоциональная смелость — не просто абстрактная идея, это своего рода мышца. Как и все мышцы, ее можно укрепить и развить с помощью определенных упражнений. Каждый раз, когда вы доводите до конца неприятное дело, которого вам хочется избежать, вы прокачиваете «мышцу» эмоциональной смелости, укрепляете его, усиливаете.

Каждый раз, когда вы сами начинаете сложный разговор, вы развиваете эмоциональную смелость. Когда вы рискуете, принимаете решение, влияете на других, вы тренируете ее. Даже такое простое действие, как выслушать противоположную точку зрения или критику, не уходя в глухую оборону, — в общем, просто

выслушать собеседника, — повышает вашу эмоциональную смелость.

При достаточной практике эмоциональная смелость вскоре станет вашей второй натурой. Что-то по-прежнему будет вас пугать, но от многих своих страхов и сомнений вы избавитесь. А главное, у вас появится мужество не прятаться от эмоций, которые придется испытать, чтобы двигаться вперед.

Как не бояться эмоционально сложных разговоров, формировать личную ответственность и вдохновлять на выполнение самой важной работы

Чтобы ваша самая важная работа была выполнена, придется перестать избегать эмоционально сложных разговоров, формировать личную ответственность и вдохновлять других. Для этого надо вести себя так, чтобы команда доверяла вам, хотела следовать за вами и приложить максимум усилий для достижения цели, более масштабной, чем у каждого в отдельности. Вам должно быть не все равно, и надо общаться с людьми так, чтобы они чувствовали ваше внимание. Вам нужно убедительно говорить — чтобы ваша манера общения недвусмысленно, честно и искренне отражала вашу заботу — и слушать других непредвзято, с сопереживанием и любовью. Даже когда это непросто. И, разумеется, придется доводить до конца неприятные дела: проявить смелость, чтобы воплотить в жизнь то, что у вас в голове.

За 25 лет работы, пока я учил руководителей всему перечисленному, я вывел закономерность, показанную на рис. 1. Четыре

основных качества, которые присущи всем хорошим руководителям. Четыре элемента поведения, которые предсказуемо ведут к тому, что люди добиваются важных для них целей.

1. Нужно быть уверенным в себе.
2. Нужно быть связанным с другими.
3. Нужно иметь глобальную цель.
4. Нужно действовать с эмоциональной смелостью.

У большинства из нас хорошо обстоят дела с каким-то одним из этих четырех качеств. Но чтобы вдохновлять других, нужны *все четыре элемента одновременно*.

Если вы уверены в себе, но не связаны с другими, все будет крутиться вокруг вас, и это оттолкнет от вас людей. Если вы связаны с другими, но недостаточно уверены в себе, то будете предавать свои потребности и желания в угоду другим. Если у вас нет глобальной цели, которая больше и вас, и окружающих, вы утратите уважение других. Ведь в ваших действиях не будет смысла, и вы никак не повлияете на главное. Наконец, если вы не проявите решительность, настойчивость, храбрость, — одним словом, эмоциональную смелость, — ваши идеи так и останутся только в вашей голове, а ваши цели — бесплотными фантазиями.

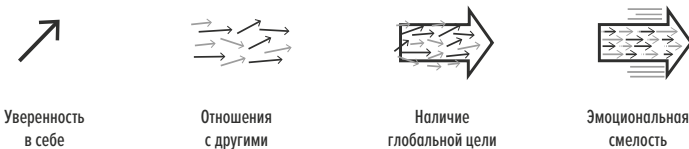


Рис. 1. Четыре основных качества, присущие всем хорошим руководителям

Рассмотрим примеры трех участников нашего тренинга по развитию управленческих навыков.

1. **Фрэнк – президент финансовой компании.** Он полностью осознавал, что делает и зачем и как хочет влиять на окружающих. Он правильно устанавливал границы, точно знал, что ему нужно, и без колебаний высказывал свое мнение. Но у него не было того «сцепления» с командой, на которое он рассчитывал. Проблема заключалась в том, что он часто отталкивал людей, которые, как ему казалось, его не понимали. Когда он видел, что его слова неверно толкуют, он настойчивее пытался объяснить, но, к его удивлению, это еще сильнее раздражало собеседников. Он видел, что его команда могла бы быть результативнее, но не знал, что может мотивировать подчиненных и как.
2. **Шелли – предприниматель.** Она всегда с огромной заботой относилась к клиентам, сотрудникам и семье. Она знала, как сделать людей счастливыми, с удовольствием это делала, и окружающие отвечали ей тем же. Но в какой-то момент, несмотря на все ее усилия, ее бизнес начал «буксовать», а Шелли ощущала только тревогу и огромную усталость. Она понимала, что у нее в жизни что-то не так, но не была уверена, чего хочет. К тому же ей было страшно решиться на серьезные перемены: это казалось бы на окружающих, чьи потребности она ставила выше своих. У Шелли были хорошие отношения с людьми, она могла отказаться от своих желаний и даже компании, чтобы другим было хорошо.

3. *Санджай – настоящий генератор энергии и идей, кризис-менеджер.* Компания обратилась к нему, когда потребовались перемены. Он установил высокую планку ожиданий, четко ее обозначил и самозабвенно бросил все силы на ее достижение. Он проявил решимость и напор. Он называл вещи своими именами и говорил обо всем без обиняков. Проблема, с которой столкнулся Санджай, была в том, что часто сотрудники недотягивали до его ожиданий. А он не понимал почему. Он начал приходить на работу раньше, уходить позже, писать более подробные планы, усилил давление. Все было напрасно, и Санджай все больше раздражался из-за способности окружающих выдать желаемый результат. Его семья жаловалась, что мыслями он постоянно в работе. Сотрудники утверждали, что он их не слушает. Сам Санджай понимал: что-то тут не так (он чувствовал себя некомфортно), — но не мог уловить, что именно. И решил сосредоточиться на конечной цели и изо всех сил стремиться к ее достижению.

Фрэнк, Шелли и Санджай обладали только одним качеством из четырех. Фрэнк уверен в себе, у Шелли хорошие отношения с окружающими, а Санджай предан цели, которая больше его самого и окружающих.

Каждому не доставало остальных качеств, включая важный четвертый элемент — эмоциональную смелость. Фрэнку не хватало смелости прислушиваться к потребностям и тревогам окружающих. Шелли не была готова просить о помощи. Санджай с головой ушел в работу — и попытался за ней спрятаться, — чтобы не думать об эмоциях, своих и окружающих.

Никому из них это не пошло на пользу как в профессиональном, так и в личном плане. Они испытывали разочарование, хотя могли бы ощущать радость. Они чувствовали усталость, хотя могли бы быть полными энергии. Их подчиненные были менее эффективными, вдохновленными, готовыми взаимодействовать, чем могли и хотели бы быть. Важная цель их упорного труда просто терялась.

Знакомо? Возможно, вы уверены в себе и четко осознаете свою цель, но у вас сложности со взаимопониманием? Или наступаете на горло собственной песне в угоду окружающим? Может, вы с головой ушли в работу, позабыв и о себе, и о тех, кто рядом? Или сдерживаете себя во всех четырех областях и не решаетесь рисковать, когда исход ситуации не определен?

Вот почему эмоциональная смелость так важна. Она увеличивает ваш внутренний ресурс в каждой из трех перечисленных областей. Когда вы готовы к эмоциям, вы можете действовать и рисковать. Верить в себя рискованно. Быть открытым для окружающих — тоже риск. Как и вкладывать усилия в достижение глобальной цели, которая больше вас самих. Уверенность в себе, отношения с окружающими и приверженность цели требуют умения общаться, не бояться быть уязвимым и честным. Вы можете чувствовать себя в центре пристального внимания. Вам иногда причиняют боль. Поставив на карту свою преданность делу и репутацию, вы можете столкнуться с неопределенностью, неприятием, неудачей и чувством незащищенности. Вы делаете ставку — на себя, других, цель, — которая может не сыграть. Это риск. И тут может быть страшно.

Но если вы хотите достичь чего-то значимого, это та ставка, без которой вам не обойтись. Эмоции, которые вам придется испытать.

Из этой книги вы узнаете, как не бояться эмоционально тяжелых разговоров, формировать личную ответственность и вдохновлять на выполнение самой важной работы. Глава за главой вы отточите важнейшие навыки: уверенность в себе, отношения с окружающими, приверженность глобальной цели, — а также прокачаете свою эмоциональную смелость.

Книга состоит из четырех разделов, соответствующих четырем элементам. В каждом по две части, а в каждой части — по шесть коротких глав. Первая часть каждого раздела посвящена увеличению вашей силы, а вторая — ее реализации.



Повышайте уверенность в себе

- Знайте, кто вы
- Станьте тем, кем хотите быть

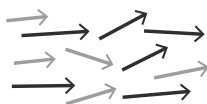
Рис. 2. Уверенность в себе — ваша основа

Элемент первый: повышайте уверенность в себе

Часто мы слышим, как важно укрепить уверенность в себе. К сожалению, это легко только на словах. Данный раздел поможет вам это *сделать*.

Часть I — ваше руководство по тому, как твердо стоять на ногах и действовать, сообразуясь со своей индивидуальностью.

Часть II поможет вам сделать шаг в будущее, чтобы стать тем, кем вы можете быть (рис. 2).



Выстраивайте отношения

- Проявляйте интерес и доверие
- Будьте честным и достойным доверия

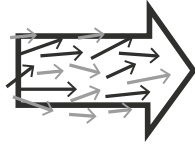
Рис. 3. Успех зависит от умения взаимодействовать с другими

Элемент второй: выстраивайте отношения

Насколько успешно вы можете генерировать чувство общности и вдохновлять других, зависит от вашей способности выстраивать взаимоотношения с людьми. Этот раздел поможет вам научиться завязывать глубокие, доверительные отношения и так вести эмоционально сложные разговоры, чтобы привлекать сторонников к себе и своей глобальной цели.

Часть I — руководство по тому, как показывать другим свою заинтересованность и открытость. Как ни парадоксально, именно это помогает создать пространство, в котором другие будут открыты вам, вашим мыслям и идеям.

Часть II — практические рекомендации, что делать и говорить, и даже как, чтобы внести ясность и вызвать доверие, эффективно вести даже самые эмоционально сложные разговоры и держать себя так, чтобы другие относились к вам с уважением (рис. 3).



Будьте верны своей цели

- Наполните энергией свой фокус
- Сфокусируйте свою энергию

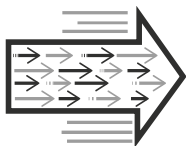
Рис. 4. Достижение общей цели требует сосредоточенности на ней

Элемент третий: будьте верны своей цели

Чтобы вдохновить людей действовать вместе для достижения общей цели, надо, чтобы у них был общий фокус, перекрывающий личные интересы каждого. Этот раздел посвящен тому, как вызывать у людей чувство ответственности и вдохновить их действовать ради общей цели.

Часть I — о том, как понять, что для вас наиболее значимо, и построить четкий фокус на глобальную цель.

Часть II научит вас направлять в нужное русло энергию ключевых людей вокруг вас, чтобы они понимали, принимали и активно содействовали достижению глобальной цели (рис. 4).



Развивайте эмоциональную смелость

- Чувствуйте смело
- Действуйте решительно

Рис. 5. Эмоциональная смелость подпитывает уверенность, отношения и обязательства и основана на них

Элемент четвертый: развивайте эмоциональную смелость

Раздел поможет вам поднять этот навык на новый уровень. Шаг за шагом вы прокачаете свою способность принимать рискованные решения и доводить до конца сложные задачи, связанные с реализацией управленческих качеств: повышение уверенности в себе, выстраивание отношений с окружающими, приверженность глобальной цели.

Часть I поможет вам развить способность испытывать любые эмоции и закрепить этот навык.

Часть II позволит соединить все четыре ключевых элемента для достижения максимальной эффективности за счет повышения готовности, способности и навыка действовать (рис. 5).

Если вы прочтете эту книгу от начала до конца, то изучите полное руководство по методичному наращиванию способности

действовать максимально эффективно. Структура книги такова, что ее можно читать с любого места. Возможно, у вас все в порядке с уверенностью в себе, но нужна помощь в налаживании отношений с окружающими. Или вы не способны выстроить личные границы и стремитесь всем угодить. Тогда переходите непосредственно к той части книги, которая для вас актуальна.

Чтобы помочь вам, я предлагаю провести самодиагностику. Пройдите опрос, чтобы определить области — и даже конкретные главы, — которые будут вам особенно интересны на данном этапе. Опрос соответствует структуре книги. В нем четыре части, а каждый вопрос соотносится с конкретной главой. По его окончании вы можете сразу перейти к чтению конкретного раздела или даже главы либо прочесть всю книгу целиком. Выбор за вами.

Рекомендации по прохождению опроса

Следующие 48 утверждений соответствуют главам книги. Каждое отражает результат, которого вам поможет достичь конкретная глава.

Ответ «да» означает, что вы полностью реализуете это качество. Ответ «нет» — что вы пока не реализовали его, реализовали не полностью или вам хотелось бы улучшить эту область. Если есть хотя бы малейшие сомнения, стоит отметить ответ «нет». (Пройти опрос онлайн с автоматическим подсчетом результата можно на сайте: www.bregmanpartners.com/emotional-courage/resources.)


Повышайте уверенность в себе

- Знайте, кто вы
- Станьте тем, кем хотите быть



Выстраивайте отношения

- Проявляйте интерес и доверие
- Будьте честным и достойным доверия



Будьте верны своей цели

- Наполните энергией свой фокус
- Сфокусируйте свою энергию



Развивайте эмоциональную смелость

- Чувствуйте смело
- Действуйте решительно

Рис. 6. Повышайте уверенность в себе

Элемент 1. Повышайте уверенность в себе

Глава	Часть I. Знайте, кто вы	Да	Нет
1	Я верен себе, даже если знаю, что это разочарует окружающих	☐	☐
2	Я сохраняю уверенность в себе и спокойствие независимо от того, что происходит вокруг	☐	☐
3	Я регулярно прошу об обратной связи и спокойно воспринимаю ее	☐	☐
4	Я не занимаюсь самоедством, когда терплю неудачу, а отношусь к себе с пониманием	☐	☐
5	Я признаю и принимаю все стороны своей личности, даже неприглядные	☐	☐
6	Меня гораздо больше заботит, насколько я полезен, чем насколько я популярен	☐	☐
Часть II. Станьте тем, кем хотите быть			
7	Я четко понимаю, каким хочу стать и какое будущее для себя создать	☐	☐
8	Я четко понимаю, в чем я уже стал тем, кем хотел бы быть	☐	☐
9	Я не обращаю внимания на отвлекающие факторы и сосредоточен на будущем, которое хочу создать	☐	☐
10	Я трачу свою энергию разумно и стратегически	☐	☐
11	Я соблюдаю баланс между работой и личной жизнью (я не трудоголик)	☐	☐
12	Я легко и часто смеюсь	☐	☐



Рис. 7. Выстраивайте отношения

Элемент 2. Выстраивайте отношения

Глава	Часть I. Проявляйте интерес и доверие	Да	Нет
13	Люди точно знают и чувствуют, что я доверяю им (даже когда мы расходимся во взглядах)	☐	☐
14	Люди точно знают и чувствуют, что я слушаю их (даже когда мы расходимся во взглядах)	☐	☐
15	Люди точно знают и чувствуют, что они мне интересны и я не делаю поспешных выводов о них	☐	☐
16	За набившие оскомину проблемы я берусь с интересом и энтузиазмом	☐	☐
17	Я помогаю любым способом, который поддержит тех, кому это нужно	☐	☐
18	Я нравлюсь всем (даже тем, с кем мы расходимся во взглядах)	☐	☐
Часть II. Будьте честным и достойным доверия			
19	Я заряжаю окружающих энергией для движения вперед	☐	☐
20	Я не откладываю неприятные разговоры, которые меня страшат	☐	☐
21	Я эффективно инициирую сложный разговор	☐	☐
22	Я эффективно общаюсь даже в эмоционально накаленной обстановке	☐	☐
23	Я легко признаю, что неправ или ошибся	☐	☐
24	Люди точно знают и чувствуют, что я ценю их (даже когда мы расходимся во взглядах)	☐	☐

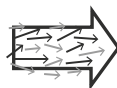

Повышайте
уверенность в себе

- Знайте, кто вы
- Станьте тем, кем хотите быть



Выстраивайте
отношения

- Проявляйте интерес и доверие
- Будьте честным и достойным доверия



Будьте верны
своей цели

- Наполните энергией свой фокус
- Сфокусируйте свою энергию



Развивайте
эмоциональную смелость

- Чувствуйте смело
- Действуйте решительно

Рис. 8. Будьте верны своей цели

Элемент 3. Будьте верны своей цели

Глава	Часть I. Наполните энергией свой фокус	Да	Нет
25	Я прилагаю все усилия для достижения того, чего я больше всего хочу	☐	☐
26	Я точно знаю то небольшое, что обеспечивает прогресс в главных для меня задачах	☐	☐
27	Я фокусирую время и энергию на нескольких самых значимых делах и не трачу силы на остальное	☐	☐
28	У меня есть четкий отлаженный процесс, позволяющий сосредоточиться на нескольких главных вещах	☐	☐
29	Я готов повторять одни и те же действия, пока мне не станет скучно, ради главного	☐	☐
30	Я готов обходить молчанием все остальное ради главного	☐	☐
Часть II. Сфокусируйте свою энергию			
31	Члены моей команды ставят общие интересы выше своих личных	☐	☐
32	Я вовлекаю людей на самых ранних этапах работы	☐	☐
33	У меня есть четкий отлаженный процесс, благодаря которому мои сотрудники полностью выполняют свои обязательства	☐	☐
34	У меня есть четкий отлаженный процесс, благодаря которому мои сотрудники ощущают свою ответственность	☐	☐
35	Я верю, что мне нужна помощь, и я обращаюсь за ней	☐	☐
36	Я помогаю другим восстановиться, после того как они совершили ошибку или потерпели неудачу	☐	☐



Рис. 9. Развивайте эмоциональную смелость

Элемент 4. Эмоциональная смелость

Глава	Часть I. Чувствуйте смело	Да	Нет
37	Я в любой момент могу определить, что чувствую	☐	☐
38	Я могу определить, в каком участке тела я ощущаю эмоцию	☐	☐
39	Я легко могу справиться с напряжением, если не получаю того, чего хочу	☐	☐
40	Я регулярно имею дело с чем-то, ранее мне не знакомым	☐	☐
41	Боль и дискомфорт не мешают мне выполнить задачу	☐	☐
42	Я регулярно испытываю одновременно целый спектр эмоций, иногда противоположных друг другу	☐	☐
Часть II. Действуйте решительно			
43	Я регулярно иду на оправданный риск	☐	☐
44	Я намеренно оказываюсь в неудобных обстоятельствах	☐	☐
45	Я быстро принимаю трудные решения	☐	☐
46	Я способен сказать людям горькую правду так, что они ее принимают	☐	☐
47	Я регулярно пробую новые способы действий, даже когда они не вполне для меня естественны	☐	☐
48	В каждый момент мои действия приносят максимально возможный результат	☐	☐

Результат опроса отражает ваши сильные и слабые стороны с точки зрения четырех элементов. Теперь вы понимаете, над чем вам, возможно, стоит поработать и какие разделы или главы книги станут для вас самыми полезными.

Как бы вы ни читали эту книгу, вы познакомитесь с разными примерами и у вас будет возможность попрактиковаться, проанализировать результаты, внести коррективы и вернуться к практике, чтобы действовать и управлять, опираясь на эмоциональную смелость. Вы будете доводить до конца важные решения. Вы станете действовать смело и стимулировать к тому же своих сотрудников, добиваясь прогресса в работе.

От этого выиграете вы.

От этого выиграют окружающие.

От этого выиграет целый мир.

Элемент первый

Повышайте уверенность
в себе



Повышайте уверенность в себе

- Знайте, кто вы
- Станьте тем, кем хотите быть



Выстраивайте отношения

- Проявляйте интерес и доверие
- Будьте честным и достойным доверия



Будьте верны своей цели

- Наполните энергией свой фокус
- Сфокусируйте свою энергию



Развивайте эмоциональную смелость

- Чувствуйте смело
- Действуйте решительно

Почти любое значимое и ценное дело, которым вы хотите заняться, требует непоколебимой веры в себя и свою способность влиять на окружающих. Если вас легко вывести из равновесия, сбить с курса, вам будет очень сложно добиваться прогресса в важной для вас работе.

Первая часть этого раздела поможет вам установить баланс, обрести уверенность, которая позволит вам придерживаться своих убеждений, даже если это не нравится другим. Вы сможете найти себя и оставаться верным себе даже в условиях неопределенности, критики, политических игр и общего хаоса. Вы научитесь бережно относиться к себе и принимать себя даже в моменты неудачи и провала. Вы научитесь признавать и ценить все части своей личности, даже те, от которых вы не в восторге. Вы научитесь целостному восприятию себя, даже если окружающие не видят вас так, как вам хотелось бы. Такая уверенность в себе дает вам свободу быть полностью и безоговорочно собой.

Часть II поможет вам, основываясь на том, кто вы сейчас, стать тем, кем вам нужно быть, чтобы добиться самого важного. Вы сможете сфокусироваться на будущем, которое хотите создать, признать и оценить то, что уже делаете для его достижения, и избежать отвлекающих факторов, которые могут стать препятствием на пути к цели. Вы научитесь рационально и стратегически вкладывать свое время, успешно справляться с важной для вас работой и не терять себя на пути к цели.

Часть I

Знайте, кто вы

Глава 1

Будьте собой

Цена конформизма и как его избежать

Однажды мы с друзьями Эриком и Адамом отправились на велосипедную прогулку. Надо сказать, они гораздо более опытные маунтинбайкеры, чем я, да и местность, которую мы выбрали, была явно не для моего уровня. Я понадеялся, что справлюсь.

Я ошибся.

Меня ждало опасное падение: я свалился в овраг, несколько раз перекувырнулся и хорошенько приложился головой (в шлеме) о ствол дерева. Для меня все закончилось пунктом неотложной помощи. Правда, до этого я еще час крутил педали.

В итоге все обошлось, но продолжать маршрут после падения оказалось плохой идеей. Я был не только травмирован, но и буквально скован страхом, поэтому упал еще несколько раз.

Почему я не остановился? Хочется сказать, что я проявил стойкость и мужество, но, к сожалению, это далеко от правды. На самом деле все просто: я ехал только потому, что ехали Эрик и Адам.

Разумеется, можно придумать массу рациональных объяснений: например, я не хотел портить всем прогулку, или оказаться слабаком, который не справился с падениями, или бросать начатое на полпути. Но какая же истинная причина? Просто Эрик и Адам продолжали ехать.

Знаете, я не один такой. По результатам исследований, даже взрослые склонны подстраиваться под окружающих. Если коллеги часто берут больничные, вы тоже начнете так поступать. Если у них вечный хаос и беспорядок, вы тоже станете менее организованным.

На самом деле в этом нет ничего страшного. До определенного момента.

Возьмем, например, «дизельный скандал» вокруг автоконцерна Volkswagen. Выяснилось, что турбодизельные двигатели, которые устанавливались на машинах определенных марок этого производителя, имели специальное программное обеспечение, которое занижало показатели выброса вредных веществ. Компания обманывала миллионы покупателей.

Когда Майкл Хорн, глава Volkswagen Group of America, отвечал перед Конгрессом США, он заявил, что, по его убеждению, ответственность лежит на «нескольких инженерах».

Серьезно? Всего на нескольких? На момент скандала численность сотрудников автоконцерна составляла 583 000 человек. Не приходится сомневаться, что о столь масштабном обмане знали больше двух человек. Почему никто ничего не сказал?

Одна из причин может быть в том, что агрессивная постановка целей и давление для их достижения могут привести к обману и неверному приложению усилий (чтобы избежать наказания в случае неудачи). Известно, что корпоративная культура Volkswagen жестко нацеливает на достижение результатов.

Но 7 лет и 11 миллионов автомобилей спустя *кто-то*, вероятно, мог бы сказать хоть *что-то*. Нет, гробовое молчание. Потому что говорить, когда все вокруг молчат, очень, очень сложно.

Но именно это мы должны делать, если не хотим оказаться в паутине конформизма. Чтобы противопоставить себя толпе,

нужна вера в собственные силы, готовность идти против потока. Это же способствует укреплению уверенности в себе. Каждый раз, когда мы делаем осознанный выбор быть собой, отличаться от окружающих, мы прокачиваем ее. Серьезный вопрос (для вас и для меня): как противостоять конформизму и мужественно отстаивать то, что считаешь правильным? Как воплощать в жизнь ценности, благодаря которым мы заслуживаем доверие окружающих? Как оставаться верным себе под давлением, склоняющим согласиться с большинством?

1. Первый шаг — иметь четкую систему ценностей и придерживаться их. Во что вы верите? Насколько решительно вы будете отстаивать свои ценности? Готовы быть уязвимым? Оказаться в неловком положении? Потерять расположение окружающих? А работу? Люди, верные своим убеждениям, а потому заслуживающие доверия, отвечают «да» на все эти вопросы.
2. Следующий шаг — объективно оценивать реальную картину происходящего.
3. Наконец, у вас должно хватить мужества действовать, когда что-то идет вразрез с вашей системой ценностей. Возразить. Выступить против, если нужно. При этом уважительно и аккуратно, чтобы не только отстоять свою позицию, но и по возможности сохранить отношения с оппонентами.

Последний шаг — мужество действовать — самый сложный. Он может требовать, чтобы мы пошли против сложившихся норм. А поскольку с ними мы росли с самого детства, выступать против них весьма непросто. Нужна практика. Практика малых

шагов. Поддерживать порядок на рабочем месте, когда коллеги живут в хаосе. Работать каждый день, когда остальные берут больничные. Высказывать свое мнение, когда оно отличается от общепринятого. Не есть десерт или не пить алкоголь, когда все остальные это делают. Делать свой выбор, не ориентируясь на мнение большинства.

В эти моменты замедлитесь настолько, чтобы почувствовать, как влияет на вас это действие. Чтобы не избегать негативных эмоций, нужно осознать, что вы способны с ними справиться. Это дает вам свободу действовать в соответствии со своими ценностями.

Если предположить, что о мошенничестве в Volkswagen знали больше нескольких человек, им не удалось выполнить один из перечисленных шагов. Либо правда и честность в бизнесе не были для них ценностями. Либо они решили закрыть глаза на реальность. Либо у них не хватило мужества что-то сказать.

Я знаю, это очень сложно. Они бы могли лишиться друзей и работы. Они бы подвели одних коллег, чтобы сохранить доверие других и покупателей. Они бы отстаивали свою позицию в одиночестве. Решиться на такое тяжело.

Уж я-то знаю. Я, травмированный, ехал на велосипеде на час дольше, чем следовало, и постоянно падал, потому что мне не хватило смелости сказать своим друзьям — хорошим понимающим людям, — что это мой предел.

Наверно, мне нужно было поработать над уверенностью в себе.

Глава 2

Найдите точку опоры

Сохраняйте спокойствие, устойчивость и равновесие

Это был один из тех дней — возможно, у вас тоже такое случается, — когда ощущаешь себя пассажиром в трясущемся вагоне метро и изо всех сил пытаешься держаться за поручень. На каждом повороте я терял равновесие и едва не летел с ног.

Я провел презентацию, после которой слушатели аплодировали стоя, и покинул сцену, чувствуя себя на вершине мира. Затем я прочел чье-то сердитое письмо и сам разозлился. После этого я дал интервью на радио и словно наполнился энергией. Еще чуть позже мне сказали, что я слишком много говорил во время встречи, и я разозлился на себя.

С каждым новым событием меня эмоционально раскачивало. Мое восприятие себя было не более чем отражением моего последнего взаимодействия с окружающими. Я ничего не контролировал, скорее был жертвой обстоятельств.

Не слишком приятно это признавать, но в прошлом у меня была система, помогавшая сохранять уверенность в себе и комфортно себя чувствовать в сложные моменты: за все хорошее я хвалил себя, а во всем плохом обвинял других. Отличная презентация? Конечно, я же молодец! Я слишком много говорил на встрече? У того, кто так считает, явно на меня зуб. Проблема

подобного подхода, естественно, в том, что он требует такого уровня отрицания, который сложно поддерживать человеку, обладающему хотя бы крупницей честности и осознанности. В конце концов реальность пробивается сквозь самообман.

Нет, я нуждался в более устойчивом фундаменте, на котором можно было бы возвести здание уверенности в себе, альтернативу простой реакции на внешние раздражители.

И вот однажды, во время медитации, я нашел точку опоры.

Когда я следил за своим дыханием, я заметил то, на что раньше не обращал внимания. И для меня это стало поворотным моментом.

Что я заметил? Себя.

Я имею в виду не человека, который сидел и дышал. А того, кто наблюдал за дыханием. Это сложно выразить словами, но попытайтесь понять.

Ваша сущность не меняется от того, что меняются обстоятельства вокруг вас. Вы остаетесь тем же человеком и после того, как вам сделали комплимент, и после того, как вас раскритиковали. Вы можете испытывать разные эмоции в каждой из этих ситуаций, но другим вы от этого не становитесь.

Пока вы не найдете в себе эту прочную основу, вы будете вечно терять равновесие и бросаться из крайности в крайность. Вы станете менять свою точку зрения при намеке на сопротивление. Упиваться своим великолепием, слыша похвалу, и ощущать себя ничтожеством, получая критику. И вы будете принимать плохие решения, просто чтобы избежать переживаний.

Установление внутренней связи с собой — ключ к сохранению целостности, самообладания, спокойствия духа, ясности ума даже в условиях меняющихся внешних обстоятельств и давления.

Как найти себя и внутреннюю точку опоры?

Один из даров медитации в том, что она раскрывает внутреннюю суть человека. Оказывается, найти себя на удивление легко: вы — то, что всегда рядом, всегда наблюдает.

Можете не верить мне на слово. Проверьте. Прямо сейчас. Сядьте удобно, закройте глаза, начните дышать. Наблюдайте, как воздух входит в ваше тело и выходит из него, не думайте ни о чем, следите за дыханием.

Довольно скоро вы заметите, что ваш мозг о чем-то думает. Возможно, ему интересно, чем вы занимаетесь или на что это похоже. Возможно, он пытается решить какую-то проблему. Или только что вспомнил то, о чем вы давно забыли.

Кто замечает все эти мысли? Вы. Ваша внутренняя суть. Вы заметили процесс «мышления».

Декарт говорил: «Я мыслю, следовательно, существую». Не совсем так. Точнее было бы сказать: «Я наблюдаю свой процесс мышления, следовательно, я существую».

Вы — это не ваши мысли. Вы — человек, наблюдающий за процессом мышления. Есть разница между тем, чтобы испытывать свои чувства и *быть* ими, — и это крайне важно. Когда вы осознаёте, что *испытываете* гнев, вы контролируете, что сделаете дальше. Когда вы *растворяетесь* в гневе, вы теряете контроль.

Та часть вас, которая наблюдает за вашими мыслями и чувствами, устойчива, мудра и заслуживает доверия. Отождествление с ней способствует укреплению уверенности в себе, поскольку делает вас надежным предсказуемым человеком и руководителем, которого не бросает из стороны в сторону под влиянием случайных событий и чужих решений.

Прочная связь со своим внутренним «Я» даст вам силы действовать даже в рискованных ситуациях, поскольку вы будете знать: что бы ни случилось, с вами все будет в порядке. Как бы ни изменились

внешние обстоятельства, — сколько у вас денег, есть ли у вас работа, семья и т. д., — ваше внутреннее «Я» будет все там же, наблюдая.

Даже в случае неудачи вы сможете позволить той части себя, которая осталась неизменной, наблюдать, каково это — чувствовать, что потерпел провал. И когда вы осознаете, что ваша суть, внутреннее «Я», по-прежнему неизменно, вы подниметесь и попробуете еще раз.

То же верно и в отношении успеха. Если у вас прочная связь со своим внутренним «Я», он никак на вас не повлияет. Он вызовет приятные эмоции, но вы не станете определять себя через него. Ваша уверенность в себе не будет зависеть от него.

Как лучше развивать и поддерживать связь со своим внутренним «Я»? Лично для меня самый надежный способ — медитация. Причем для этого вовсе не обязательно устраиваться в позе на полу. Несколько глубоких вдохов и выдохов, чтобы «включить» внутреннего наблюдателя, достаточно. Чем больше вы будете практиковаться, тем лучше станет получаться.

Вчера я ехал в трясущемся вагоне метро и решил сыграть в игру, в которую часто играл подростком. Я встал поудобнее, чтобы сохранить равновесие, и отпустил поручень. Серфинг в вагоне метро.

Вагон кренился то в одну, то в другую сторону. Я улавливал эти изменения и смещал свой центр тяжести соответственно, чтобы держать равновесие. Я стоял прямо и устойчиво и наблюдал, что я в этот момент чувствовал.

Осознание, кто ты на самом деле, позволяет сохранить устойчивость в условиях внешнего влияния — успеха или неудачи, похвалы или критики.

Интерес к тому, что вы чувствуете, и способность извлекать из этого уроки помогают углубить понимание себя и укрепить уверенность.

Глава 3

Сохраняйте интерес к себе

Как просить об обратной связи, которая будет вам действительно полезна

«У тебя есть идеи, что я мог бы сделать лучше в следующий раз?» — спросил я у Мэри.

Мы только что провели тренинг по развитию управленческих навыков для топ-менеджеров в крупной финансовой компании. Мои рабочие отношения с Мэри оказались не совсем однозначными: она вела тренинг вместе со мной, но в то же время оставалась моей клиенткой, поскольку ее основным местом работы был банк.

У Мэри были свои соображения на этот счет, и они оказались глубокими и полезными. Когда я поблагодарил ее, она спросила, могу ли я дать ей обратную связь о ее действиях.

Разумеется. По моему мнению, были три вещи, которые она могла бы сделать, чтобы стать еще более эффективным коучем. Но я так их и не обозначил. Как только я начал говорить о первой, она меня перебила.

«Ты не понимаешь», — заявила она и начала объяснять причины, по которым она действовала так, а не иначе. Она говорила вежливо, но ушла в оборону. Если бы она была моей сотрудницей или я был ее коучем, я бы «пробился» через защиту. Возможно,

это стоило сделать. Но я быстро прикинул, что это не в моих интересах и никак не улучшит наши рабочие отношения. И я остановился.

Получить обратную связь не так просто, как кажется. Трудно услышать правду от окружающих: одни слишком вежливы, другие чересчур скромны, чтобы честно сказать, что думают.

И все же это настоящий подарок — узнать, что люди на самом деле о тебе думают. Во всех сферах понимание, какие чувства испытывает ваш партнер или супруг(а), отличает здоровые и прочные отношения от дисфункциональных.

Получение полезной обратной связи может быть самым быстрым путем к осознанию себя. Это оптимальный (и, возможно, единственный) способ выявить свои «слепые зоны». Подобные комментарии не всегда точно отражают, кто вы на самом деле (чаще наоборот), зато четко показывают, как вас воспринимают окружающие. А вы должны знать, как вас видят, если хотите усилить свое влияние и вдохновлять людей делать то, что для вас наиболее важно.

К тому же так вы укрепляете уверенность в себе. Этот процесс напоминает восходящую спираль: чем больше вы делаете того, что требует веры в себя, тем увереннее становитесь. Да, нужна немалая уверенность в себе, чтобы принять мнения окружающих. Но когда вы выслушиваете их и не сжимаетесь внутренне, ваша вера в себя растет.

Умение воспринимать обратную связь — и сохранять интерес к себе — особенно важно на работе. Если коллегам сложно пробиться через вашу «оборону», они перестанут пытаться. И вы даже не узнаете почему, — вы же не хотели слушать, что они говорят, — и потому будете повторять одни и те же ошибки.

Как можно повысить вероятность услышать правду?

1. **Четко обозначьте, что вы хотите получить честную обратную связь.** Покажите окружающим, что, говоря правду, они оказывают вам услугу. Вы можете сказать: «Мне не нужна вежливость, мне нужна польза». Объясните, что вы хотите извлечь из разговора максимум выгоды, но ничего не выйдет, если они не скажут того, что на самом деле думают.
2. **Сосредоточьтесь на будущем.** Спросите, что вы можете сделать лучше, а не что вы уже сделали не так. Когда вы выясняете, что можете изменить, чтобы стать эффективнее в будущем, у вас больше шансов услышать честный ответ.
3. **Копайте глубже.** Не ограничивайтесь одним вопросом. Предоставьте людям несколько возможностей дать вам обратную связь, чтобы они чувствовали себя комфортно. Возможно, стоит спросить о конкретных ситуациях, например, что вы можете сделать эффективнее на какой-то встрече в будущем.
4. **Слушайте безоценочно.** Не оценивайте отклики: ни позитивные, ни негативные. Поблагодарите собеседника за искренность и дайте ему знать, что считаете его наблюдения полезными. Если он понимает, что вам важно услышать правду и вы не будете неадекватно реагировать на критику, он скорее честно выскажет свое мнение. Если вы уйдете в оборону, скорее всего, собеседник выскажется не честно, а вежливо.
5. **Записывайте услышанное.** У этого приема две цели. Во-первых, небольшие паузы покажут, что вы воспринимаете услышанное серьезно. Во-вторых, у собеседника

будет время, чтобы собраться с мыслями и добавить еще что-то. Часто он выдает гораздо более интересную мысль, ожидая, пока вы закончите писать.

Вскоре после нашей неудавшейся попытки обменяться обратной связью Мэри ушла из финансовой компании в другую, потом еще раз сменила место работы.

Узнавать правду иногда очень нелегко, но в долгосрочной перспективе гораздо хуже ее не слушать.

Это не значит, что отклики всегда приятны. Чаще всего как раз наоборот. Именно поэтому умение относиться к себе бережно и не заниматься самоедством — важный инструмент для укрепления уверенности в себе и следования своим принципам.

Глава 4

Умейте сопереживать себе

Проблема высоких ожиданий

В пять часов утра я без сна лежал в кровати и думал. Вообще-то «думал» — громко сказано. Я вновь и вновь прокручивал в голове один вопрос.

Я собирался купить новый велосипед и никак не мог определиться с цветом. Я пытался визуализировать его и представить, как я буду чувствовать себя на велосипедах разного цвета. Я взвешивал варианты в надежде, что один из них станет безоговорочным лидером.

Я уже бесчисленное множество раз заходил на сайт с велосипедами (иногда даже в ущерб важной работе), дважды побывал в магазине. Я пристаивал к людям с вопросом, какого цвета должен быть мой новый велосипед, и показывал им разные варианты на айфоне.

Меня озадачивала сама ситуация. Я должен действовать эффективно. Быть уверен в себе. Но я теряю время и прошу других помочь мне выбрать любимый цвет. Это не тот человек, которым я хочу быть.

Но очевидно, это я и есть. Я не хочу этого признавать, однако я могу быть нерешительным и сомневающимся.

Мне сложно это признать, и я стараюсь избегать этой части своей личности.

Я винил кого угодно, кроме себя. Возможно, все дело в моих родителях: они принимали столько решений за меня, что я так и не научился чувствовать себя уверенно, делая самостоятельный выбор. Или это вина производителей велосипедов: они предлагают слишком много вариантов, а результаты исследований недвусмысленно показывают, что чем больше альтернатив, тем сложнее выбор.

Я постарался облегчить свои мучения: я принимаю много важных решений, и что с того, если мне никак не дается такое незначительное?

Я пытался применить научный подход: сначала исключить варианты, которые точно не подходят, а если останется несколько, но ясность не появится, то любой из них меня, по большому счету, устроит, и я возьму один из оставшихся цветов.

Все тщетно. Неделью спустя я так и не купил велосипед.

Однажды ночью, в очередной раз лежа без сна и испытывая жгучий стыд из-за своей нерешительности, я подумал о дочери. Из-за ее импульсивности у нее часто возникают конфликты с друзьями. Сколько раз я ее отчитывал или лез с непрошеными советами, раздраженный ее поведением?

Мне казалось, что если бы она захотела, то изменилась бы. Но теперь, размышляя над своей ситуацией, я вдруг понял, как ошибался. Дочь делала все, что могла. Моя оценка ее поведения — и ее самой — только вызывала у нее негативные эмоции и заставляла вести себя еще хуже.

Для меня стало удивительным осознанием, что у меня контрпродуктивно высокие ожидания от всех, включая меня самого.

Такие ожидания могут иметь положительный эффект: иногда нужна высокая планка, к которой хочется тянуться. Но многие доводят это до абсурда. Мы легко начинаем критиковать себя

и окружающих — семью, друзей, коллег, общественных деятелей, — и обычный человек уже не способен соответствовать нашим ожиданиям. А когда мы стыдим себя и других за нереализованные ожидания, то лишь усугубляем ситуацию. Мы делаем людям еще больнее и усиливаем ощущение беспомощности.

Когда мы сталкиваемся с какой-то слабостью — в себе или других, — бесполезно обвинять, притворяться, что это не важно, или обещать измениться. Недостаточно знать о трехэтапном алгоритме решения проблемы. И что делать?

Лучшее, что могу предложить я, — сопереживание.

Если вы способны дать дельный совет — отлично, но сначала покажите человеку, что вы ему сопереживаете. Да, моя дочь нуждалась в поддержке, направлении, совете. Но в первую очередь ей требовалось сопереживание. Как гласит мудрое изречение: прояви доброту, потому что каждый, с кем ты встречаешься на жизненном пути, ведет собственную жестокую битву. Это справедливо и в отношении меня. И для вас, думаю, тоже верно. Сопереживая, возможно, мы станем лучше и эффективнее. Если нет, это хотя бы немного облегчит страдания, которые обычно сопутствуют слабости. И это явно поможет нам лучше относиться друг к другу и к себе.

Кроме того, сопереживание — важный фактор укрепления уверенности в себе. Если мы относимся к себе с заботой и вниманием, нам легче поверить в свои силы. Но речь не только о сопереживании самому себе. Мы часто проецируем свои страхи на других, и сопереживание им становится сопереживанием себе и важным основанием для укрепления уверенности в себе (подробнее об этом в следующей главе).

В конце концов я купил велосипед и пошел домой. На следующее утро я вновь проснулся в пять утра и начал думать,

правильный ли я сделал выбор и не стоило ли мне взять другой цвет. Я уже было принялся ругать себя, но остановился, вспомнив: это же я. Мой выбор не совершенен. Но он лучший, на который я способен. И он, как мне кажется, довольно хорош.

Довольно хороший выбор лучше идеального. Он позволяет нам признать и принять себя такими, какие мы есть. Человек не может уверенно говорить о том, кто он, пока подавляет какую-то часть себя (уверенность, основанная на подавлении, — очень хрупкая вещь). Этим мы не избавим себя от неприятных для нас качеств, а лишь загоним их в тень и затем спроецируем на других. И тут велика вероятность, что в нас начнут проявляться именно те свойства, которые мы больше всего ненавидим. Есть способ этого избежать: узнавать себя и укреплять веру в свои силы, причем одновременно.

Глава 5

Примите свою «темную сторону»

Как не стать человеком, которого вы ненавидите

Меня буквально трясло от злости. Я прожигал Гюнтера глазами. Моя левая ладонь непроизвольно сжалась в кулак, а правой я стискивал теннисную ракетку, как оружие. Я был готов его убить.

Неужели это я?

Я участвовал в семинаре The Radically Alive Leader, который проводила Энн Брэдни. Нас было 23 человека со всего мира — многие приехали из стран с очень высоким уровнем насилия, — и речь зашла о войне.

Один за другим участники — из США, Колумбии, Сомали, Мексики, Израиля — вставали и рассказывали, какие ужасы им пришлось пережить в своей стране. Они говорили о членах своих семей, которых похищали, насиловали, убивали, бомбежках и обстрелах, о том, как люди были вынуждены ютиться в лагерях для беженцев. Чем дольше я это слушал, тем больше сочувствовал жертвам и тем сильнее разгорался мой гнев против виновников.

Одна из участниц — тихая женщина по имени Нэнси — сказала: «В какой-то мере мы все в этом участвуем. Мы все виноваты».

Я больше не мог сдерживать себя. «Мы все виноваты? — заорал я ей в лицо. — Seriously? И дети, которые умирают, и женщины, которых насилюют? Они тоже? Как и те, кто такое творит? Это бред!»

В комнате повисло молчание.

Нэнси сжалась, но мне было все равно. Хотя нет, не все равно. Мне нравилось это состояние. Мне хотелось выплеснуть эмоции. Я чувствовал себя сильным. Я ощущал себя защищенным от жестокости и агрессии. И чувствовал облегчение, поскольку внутреннее напряжение начало ослабевать.

Всё в той же гробовой тишине Ян, который до этого не проронил ни слова, спросил меня, могу ли я представить себя убивающим человека, если бы я оказался, скажем, в Сомали. Я тут же ответил «нет».

«Я вас боюсь», — сказал Ян.

Бойтись? Но ведь я так рьяно выступил против зла! Ему стоило бояться не меня, а тех, кто *может* представить себя убивающими человека.

Ян говорил о том, что гораздо глубже и важнее. Это должен понять каждый: когда мы начинаем проявлять сочувствие выборочно, нам всем есть чего бояться.

Мы чувствуем себя лучше, когда отделяем себя от людей, чье поведение нам не нравится. Нам кажется, что мы лучше их, что мы в безопасности, нас не за что упрекнуть. К сожалению, это ложная уверенность. Когда мы отделяем себя от какой-то категории людей, на которую вешаем ярлык «зла», выше вероятность, что мы начнем вымещать на них свой гнев и сами станем такими же жестокими, даже того не осознавая.

Я не говорю, что насилие или ужасное поведение нужно прощать. Люди, действующие деструктивно, должны нести за это ответственность. Но психологическое деление на «мы» и «они»

делает опасными нас. Вскоре я убедился в этом на собственном примере.

Во мне всё еще кипели эмоции после нашего недавнего обсуждения, когда Гюнтер, один из участников семинара, приехавший из Германии, начал кричать что-то по-немецки и колотить теннисной ракеткой большой пенопластовый блок — один из инструментов, которые использует Энн на своем семинаре, чтобы стимулировать движение энергии.

Каждый раз, когда раздавался звук удара, меня передергивало. Его акцент, возгласы, удары вызывали в памяти рассказы моей семьи о Холокосте. Во время войны моя мать и ее семья прятались во Франции. Врач убил новорожденную сестру моей матери, Ариэль, потому что та была еврейкой.

Я представил Гюнтера в нацистской форме: холодные глаза под военной фуражкой со свастикой. Меня переполняли ярость, горе и страх. Меня трясло, как в ознобе. Перед глазами стояла картина: крошечная Ариэль, завернутая в одеяло.

Я поднял ракетку и со всей силой запустил ее в пенопластовый блок. «Хватит, — завопил я, окончательно теряя самообладание и контроль над собой. — Хватит орать. Хватит ненависти. Хватит насилия».

В тот момент я мог бы убить Гюнтера.

Но Гюнтер не был нацистом. Он был программистом с немецким акцентом.

Иными словами, я не хотел убивать Гюнтера за то, что он сделал. Я был готов убить его за то, что он олицетворял. За его акцент. В тот момент — и сейчас, когда я это пишу, у меня мурашки бегают по спине — нацистом был не Гюнтер, а я.

В других обстоятельствах, — возможно, если бы мы росли в другой семье с другими принципами и установками, — кто

может поручиться, каким бы был наш выбор? Любой из нас способен на что угодно. И пока мы этого не признаем, каждый рискует стать тем человеком, которого он сам больше всего ненавидит. Мы готовы вымещать свой гнев на других, чтобы защитить свое представление о нас самих.

Речь не только о глобальном, но и о повседневной жизни и обычных отношениях. Каждый раз, когда мы в изумлении думаем или говорим: «Как он мог такое сотворить? Что он за человек? В голове не укладывается!» — мы противопоставляем себя этим людям, считая их однозначно плохими, а себя — однозначно хорошими.

И тогда в худшем случае мы становимся опасны, а в лучшем оказываемся слабыми лидерами. Наша уверенность в себе снижается, поскольку строится на зыбком песке — на том, какими мы хотим себя видеть, а не на том, какие мы на самом деле.

До боли стискивающий теннисную ракетку, злой до потери самообладания, готовый убить — неужели это я? Да. Временами вы тоже можете быть такими. Признавать это неприятно, но необходимо. Только когда у нас хватит мужества почувствовать, что ладонь сжимает ракетку, — открыто взглянуть в лицо своей «темной стороне», — мы узнаем, кто мы. И тогда мы сможем действовать решительно и эффективно.

Человек — вы и я — существо очень сложное. Личность складывается из многих аспектов и качеств, нередко противоречивых. Секреты, которые мы храним о себе, делают нас уязвимыми (ведь мы боимся разоблачения), а признание всех своих сторон, включая «темную», помогает быть уверенными в себе, потому что нам больше нечего терять и ничего не надо доказывать. У нас отпадает необходимость кем-то казаться, пытаться доказать свою значимость, и мы начинаем жить той жизнью, которая значима для нас.

Глава 6

Дело не в достижениях

Перестаньте беспокоиться о своей значимости

Много лет — фактически сколько он себя помнил — Шейн был владельцем и управляющим успешного паба в своем родном городке в Ирландии. Его знал весь город. У него было немало друзей, многие из них заходили к нему перекусить и пропустить по стаканчику. Шейн был счастлив.

В какой-то момент он решил продать заведение. У него было достаточно накоплений, чтобы безбедно провести остаток жизни, наслаждаясь покоем.

Возникла одна-единственная проблема: почти сразу после продажи паба Шейн впал в депрессию. Прошло уже 15 лет, но мало что изменилось.

Мне неоднократно доводилось наблюдать похожие истории. Глава инвестиционного банка. Известный французский певец. Основатель и президент сети продуктовых магазинов. Влиятельный чиновник. Это не абстрактные истории — это люди, которых я хорошо знаю (или знал).

У всех есть одна общая черта: они были очень заняты и очень успешны. У них имелось достаточно денег, чтобы обеспечить себе более чем комфортную жизнь до конца своих дней. И у всех с возрастом развилась серьезная депрессия.

В чем дело?

Традиционный ответ: человеку нужен смысл жизни, а когда он перестает работать, то теряет его. Однако, по моим наблюдениям, многие оказываются в подобной ситуации, продолжая работать. Французский певец продолжал сольную карьеру. Инвестиционный банкир управлял фондом.

Возможно, возраст? Но всем нам известны люди, которые и в 90 лет счастливы. Да и многие, кто оказывается в такой ситуации, не слишком-то стары.

Думаю, проблема гораздо проще, а решение более рациональное, чем продолжать работать или оставаться всегда молодым.

Люди, достигшие финансового благополучия и высокого социального статуса, эффективно занимаются тем, что делает их значимыми для других. Их решения влияют на окружающих. Их рекомендации падают на благодатную почву.

В большинстве случаев их восприятие себя, самооценка и уверенность в себе строятся на том, что их действия, слова — а иногда даже мысли и чувства — важны для других.

Возьмем, например, Шейна. Когда он менял меню или часы работы заведения, нанимал новый персонал, это напрямую сказывалось на жизни людей в его городе. Даже его дружеские отношения чаще всего строились на том, кем он был как владелец паба. Бизнес делал его значимым для общества. Значимость, пока ее удастся сохранять, приносит человеку удовлетворение на всех уровнях. А когда человек ее теряет? Это порой очень болезненно.

Истинная уверенность в себе появляется тогда, когда человек усваивает прямо противоположное тому, к чему стремится всю свою жизнь. Когда он учится быть незначительным.

Дело не только в уходе на пенсию. У многих есть нездоровая потребность: быть значимыми для других. Именно она

заставляет из кожи вон лезть, реагируя на любую просьбу или звонок с быстротой расчета, несущегося на пожар высшей категории сложности. У многих из нас уверенность в себе и самооценка зависят от того, насколько мы нужны другим.

Гораздо важнее то, как человек приспосабливается — работая или будучи на пенсии, — к тому, что он не так уж и значим.

Если человек теряет работу, ему необходимо адаптироваться к отсутствию собственной значимости и не впасть в депрессию, пока он не найдет новое место. Если руководитель стремится развивать свою команду и бизнес, ему придется отойти в тень и позволить другим ощутить свою значимость, чтобы проявить себя. На каких-то этапах жизни каждый из нас начинает значить меньше. Вопрос в том, сможете ли вы это принять.

Что вы чувствуете, общаясь с другими? Вы способны выслушать рассказ о чьих-то проблемах, не пытаясь их решать? А можете получать удовольствие от общения, если у него нет конкретной цели?

Многие (хотя и не все) могут счастливо провести несколько дней, зная, что их дело не имеет никакого значения для мира. А способны ли они прожить так год? А десять лет?

У такой «невостребованности» есть и положительный аспект — свобода.

Когда ваша цель переживает подобный сдвиг, вы вольны делать всё, что пожелаете. Вы можете рисковать. Проявлять дерзость. Высказывать идеи, которые могут оказаться непопулярными. Жить, как вам кажется правильным. Иными словами, когда вы перестаете волноваться о том, какое влияние имеют ваши действия, вы можете быть самим собой.

Отсутствие значимости не должно влиять на вашу самооценку. Точнее, оно должно ее повышать. У вас появляется пространство

для внутренней наполненности, вам больше не надо полагаться на внешние факторы.

Что значит чувствовать себя комфортно без ощущения собственной значимости, даже в таких крайних случаях, как при завершении карьеры? Например, делать что-то ради процесса. Получать удовольствие от него, а не от результата; от полученного опыта, а не от оказанного воздействия.

Вот несколько ключей к тому, как жить осознанно при отсутствии собственной значимости уже сейчас.

- Проверяйте электронную почту только за компьютером и всего несколько раз в день. Не поддавайтесь соблазну заглядывать туда сразу после пробуждения и при каждом удобном случае.
- При знакомстве с новыми людьми не рассказывайте им о том, что делаете вы. Обратите внимание, как часто вас так и подмывало продемонстрировать свою значимость (рассказать, чем вы занимались на днях, куда ходили, как загружены). Обратите внимание, чем отличается общение ради общения и ради демонстрации того, какая вы важная персона.
- Когда с вами делятся проблемами, выслушайте, не пытайтесь их решать (если это ваш подчиненный, это поможет ему действовать более самостоятельно).
- Сядьте на скамейку в парке и ничего не делайте хотя бы минуту (позже можете увеличить это время до пяти или десяти минут).
- Поговорите с незнакомцем (я сегодня общался с таксистом) без определенной цели. Получите удовольствие от процесса общения.

- Создайте что-то красивое, но не показывайте никому. Найдите что-то красивое, к созданию чего вы не имеете отношения.

Почувствуйте, что происходит, когда вы осознанно живете в настоящем без необходимости кому-то что-то доказывать. Позвольте себе быть собой. Насладитесь простыми моментами и испытайте удовольствие от общения, даже когда вы никак не влияете на чужие решения, действия и результаты.

Почувствуйте, что, даже когда вы не влияете на других, вы значимы для себя. А затем ощутите, что, когда вы значимы для себя, ваша уверенность в себе растет.

Часть II

Станьте тем, кем хотите быть

Глава 7

Обретите ясность

Какая ваша ключевая тема?

По крайней мере раз в году я анализирую прошедший год и строю планы на будущий. Что я хочу повторить? А что сделать иначе?

Обычно я начинаю со всего, что хочу изменить. Список бывает длинным.

Я слишком много ем — гораздо больше, чем необходимо для насыщения, — и каждый раз встаю из-за стола с чувством тяжести и дискомфорта. Я сосредоточиваюсь на многих вещах одновременно и перескакиваю с одной задачи на другую. Я слишком часто хватаюсь выполнять первое, что попадется под руку, вместо того чтобы делать стратегический выбор, как потратить свое время. Отношения со многими людьми я воспринимаю скорее как сделку, чем как союз родственных душ, поскольку ценю людей за то, что они для меня делают, а не за то, кем они являются. Я и к себе отношусь так же: ценю себя за достижения больше, чем за свое существование. Я начал писать быстрее и больше, но получаю от этого меньше удовольствия. Не буду утомлять вас примерами, но уверяю, что пунктов еще много.

Что бы я обычно сделал дальше? Применил бы бизнес-подход: составил длинный список того, что нужно сделать для решения

этих проблем, и несколько планов развития, чтобы повысить эффективность действий в каждой из областей. Я бы нашел информацию о новых диетах, решил, что пора завязывать с многозадачностью, создал план по развитию всех моих отношений, выделил больше времени на писательство и т. д.

К сожалению, с планами есть проблема: они слишком громоздкие и мало связаны между собой. У меня получились бы 10 разных планов для 10 пунктов, которые я хочу изменить, но я бы не сильно продвинулся в их реализации. Мне было бы тяжело действовать, а соблазн всё бросить оказался бы слишком велик. Так я не добился бы успеха, а только разочаровался бы в себе. Это не прибавило бы мне веры в свои силы, но подорвало бы ее.

Передо мной лежал список на следующий год, и я решил изменить подход. Во-первых, сделал глубокий вдох и признал, что раньше игнорировал все то, что у меня получилось хорошо.

Прошедший год был не из простых, но, слава богу, вполне благоприятный. Недавно я собрал обратную связь от клиентов — руководителей компаний. По их мнению, ценность работы со мной в денежном эквиваленте гораздо больше гонорара, который они платят мне. Мои книги успешно продаются. У меня все относительно благополучно со здоровьем. Я с удовольствием провожу время с Элеонорой и нашими детьми, а главное, думаю, они с удовольствием проводят время со мной. Когда я признал эти положительные моменты, я расслабился.

Затем, вдохновленный достижениями, я взглянул на список того, что мне хотелось изменить, в более общем плане. Я спросил себя: что все это на самом деле значит?

Это помогло мне выявить ключевую тему: я двигаюсь слишком быстро и стараюсь делать слишком много.

Я вдруг понял, что, пытаясь реализовать отдельный план по каждому пункту, который хотел исправить, я только усугублял проблему. Мне нужно было упростить процесс, а не усложнить его.

Тогда я выделил одну идею — ключевую на будущий год, — исполнение которой сильно повлияло бы на все остальное, что я хотел изменить.

Моя ключевая тема? Замедлиться.

Я подумал, что если сосредоточусь только на этом, то все остальное тоже улучшится.

Так и вышло. Когда я начал медленнее есть, я незаметно и безболезненно сократил количество блюд за прием пищи (с трех до одного), теперь я наслаждался едой. Когда я замедлился в общении, то понял, что больше слушаю, меньше говорю, внимательнее отношусь к собеседнику и получаю удовольствие от каждой беседы.

То, что я всегда считал недостатком, оказалось положительным моментом. Я начал работать медленнее, и это значило, что я стал меньше успевать. Вольно или невольно мне пришлось начать делать стратегический выбор, на что потратить время, а что игнорировать. Я стал более сосредоточенным, менее рассеянным и получал больше удовольствия от работы. Как ни парадоксально, моя результативность возросла. А это способствовало повышению уверенности в себе.

Преимущество единственной ключевой темы в том, что проще сконцентрироваться на ней, ее легко запомнить, достичь и поддерживать. Она ведь всего одна.

Какая ваша ключевая тема? После перечисления своих достижений и успехов составьте список того, что вы хотите изменить. И размышляйте над ним, пока не найдете то единственное, что

могло бы повлиять на все остальное. Возможно, ваша ключевая тема — стать более напористым. Или менее. Может, замедлиться или ускориться, действовать решительнее или стать мягче к себе и окружающим. Если вы не уверены, выделите себе «тестовый период» в несколько недель и посмотрите, что изменится.

Каждое утро и несколько раз в течение дня напоминайте себе о ключевой теме. Не надо делать ее экранной заставкой или вешать напоминание на зеркало, ведь она всего одна. Она скоро станет вашей привычкой, по мере того как очевидные результаты будут укреплять вашу решимость продолжать.

Определившись с ключевой темой, учитывайте ее, когда принимаете решения. Так вы перейдете к воплощению на практике тех качеств, которыми хотите обладать. С чего начать? С того, что вы — уже удивительный и интересный человек.

Глава 8

Опирайтесь на то, кто вы есть

Вы уже довольно интересный человек

Я разбирал корреспонденцию (да-да, ту самую, которую доставляет живой человек) и между счетами и рекламными листовками обнаружил письмо. Адрес на нем был написан немного корявым, знакомым почерком. Моим.

Поначалу я не мог вспомнить, чтобы я что-нибудь себе отсылал. Я распечатал конверт и начал читать. И вспомнил. Это было письмо от «Питера вчерашнего» «Питеру завтрашнему». На интенсивной программе по развитию управленческих качеств, которую я веду, мы предлагали участникам написать письмо себе, а несколько месяцев спустя отправляли эти письма. В тот раз я тоже написал такое письмо.

В нем были мои размышления, оценка ситуации, новые обязательства. За что я благодарен? Что могу улучшить?

Читая письмо, я не мог сдержать улыбки. Все звучало так знакомо. Не только потому, что это придумал я, а потому, что я уже писал то же самое столько раз. Я достал папку с другими своими письмами за несколько лет и перечитал их. Все они были в принципе одинаковыми. Ничего удивительного, когда речь

шла о вещах, за которые я благодарен, но как насчет новых обязательств? Как я мог сильнее с ними «сцепиться»?

Пока я размышлял над этим со стопкой писем в руках, я начал понимать то, что ускользало от меня раньше: взаимосвязь между тем, за что я благодарен, и тем, что хочу изменить, которая и была для меня выходом из замкнутого круга в попытках улучшить себя.

Когда я спрашиваю себя: «Что я могу улучшить?» — то обычно выдаю список недостатков — того, что мне в себе не нравится. Например, я слишком много говорю, теряю время, чересчур спешу, сосредоточиваюсь на мелочах.

Поэтому, когда я думаю о том, что могу улучшить, я смотрю на тот же список иначе: мне нужно меньше говорить, повысить результативность, замедлиться, концентрироваться на задачах с высоким приоритетом.

Попытки исправить недостатки для меня не в новинку. Если постараться, обычно у меня получается... на день или два. А потом довольно быстро я возвращаюсь к прежним привычкам. Мы уже говорили об этом в предыдущей главе. Это почти неизбежно.

Это натолкнуло меня на мысль: а что если искоренение старых привычек и есть цель? Я знаю, что могу этого добиться, я в любом случае этим занимаюсь. Как должен выглядеть этот процесс?

1. Во-первых, нужно понять, куда вы направляетесь, кем хотите стать. Для меня это то, что мы обсуждали в предыдущей главе, моя ключевая тема: замедлиться.
2. Затем необходимо определить, какие старые привычки вы хотите изменить. Тут полезен вопрос: «За что я благодарен?» Это по определению уже часть моей жизни. Я благодарен за время, которое могу безраздельно посвятить

семье. За чувство присутствия и фокуса, которое я испытываю, когда пишу. За ситуации, когда я внимательно слушаю собеседника и не думаю, как решить его проблемы. За ясность, которая у меня появилась в прошлом году, по поводу того, что важно для меня и моего бизнеса, — за время, которое я уделяю этим областям.

Получается, это то, что я хотел бы улучшить? Но я уже так действую. По сути, это мои укоренившиеся привычки.

Когда я внимательно слушаю собеседника без необходимости решать его проблемы, я меньше говорю. Когда я сосредоточен во время работы над текстом, я действую медленнее и продуктивнее. Когда я полностью посвящаю время семье, у меня нет ощущения, что я напрасно его теряю. Когда я занят этим, я сосредоточен на том, что для меня в приоритете.

В таком контексте путь к улучшениям может быть непростым, но по крайней мере знакомым. И одно осознание этого способно многое изменить. Это повысит вашу веру в себя.

Задумайтесь над своей ключевой темой и тем, что вы хотели бы улучшить, чтобы воплотить ее в жизнь. Готов поспорить, что хотя бы в некоторых областях то, за что вы благодарны, зеркально отражает то, что вы хотите улучшить.

А значит, ваш путь к улучшениям кроется в том, что для вас приятно.

Скорее всего, ваша жизнь уже вас вдохновляет. Хотя, возможно, и не всегда. Вы не двигаетесь от пустого места к чему-то, вы продвигаетесь от чего-то к чему-то большему. Основной фактор улучшения — постоянство усилий.

Кто вы в моменты, за которые благодарны? Как себя проявляете? Что делаете? Как ведете себя по отношению к себе

и к другим? Вернитесь к этим моментам и сделайте их своим настоящим.

Напоминать себе, чего вы уже добились, гораздо более продуктивно для перемен, чем пытаться вести себя совсем по-новому в будущем. Кроме того, это более рационально и выполнимо.

Вы вспоминаете, а не придумываете. Вы уже тот, кем стремитесь стать. Немного концентрации — и вы сможете что-то построить на этом фундаменте.

Глава 9

Сохраняйте фокус

Тренируйтесь быть собой будущим

Я работал в качестве коуча с Санджаем, лидером в технологической компании, который ощущал себя в тупике, был разочарован и расстроен. На тот момент он не смог добиться в карьере того, чего хотел.

Он пришел на нашу сессию, как обычно, готовый обсуждать текущие проблемы. На сей раз это был его план по обсуждению вопросов финансовой компенсации с каждым сотрудником. Несколько минут я слушал, а затем прервал его:

— Санджай, вы ведь уже вели подобные беседы раньше, верно? — спросил я.

— Да, — последовал ответ.

— И, по большому счету, вы понимаете, как это делается, не так ли?

— Да, — снова согласился он.

— Отлично, давайте поговорим о чем-нибудь другом.

— Но это меня сейчас занимает, — запротестовал он. — Мне полезно обсудить это с вами.

— Я рад быть вам полезным, Санджай, — ответил я. — Но моя работа должна быть для вас не просто полезной, а трансформирующей. Если мы сосредоточимся на том, что вас сейчас занимает, мы не достигнем этой цели.

Видите ли, Санджай чувствовал себя в тупике — как и многие, — потому что фокусировался на настоящем.

Сильнее всего многие из нас хотят двигаться вперед, стать теми, кем мечтают стать, воплотить свою ключевую тему в жизнь. А погруженность в настоящее заставляет нас оставаться такими, какие мы есть. Несомненно, я мог бы помочь Санджаю быть «Санджаем сегодняшним», но мое влияние будет гораздо более весомым, если я помогу ему стать успешным «Санджаем завтрашним».

Это знакомо многим: вы целый день крутитесь как белка в колесе, хватаетесь за множество дел, чтобы вычеркнуть несколько пунктов из своего списка задач, день подходит к концу, а вы так и не выполнили самую важную работу.

Быть занятым — не то же самое, что быть продуктивным. Есть разница в том, чтобы бежать в колесе и идти к цели. И в том, и в другом случае мы движемся. Только занятость ради занятости — это бег на месте.

Если вы хотите быть продуктивным, для начала спросите себя: «Кем я хочу быть?» Второй вопрос: «Куда я хочу направить себя?» Высока вероятность, что ответы на эти вопросы отражают рост в определенных направлениях. Да, вы не можете посвятить все свое время только этим целям. Но вы точно не сможете их достичь, если не уделите им хоть какое-то время.

Если вы мечтаете стать литератором, нужно выделить время на то, чтобы писать. Если планируете быть руководителем отдела продаж, вам недостаточно уметь продавать, нужно развивать управленческие навыки. Если вы хотите основать компанию, запустить новый продукт, возглавить новую команду, нужно потратить время на планирование и развитие своих навыков.

Открою секрет: вам необходимо тратить время на будущее, даже если в настоящем вас ждут более важные дела и результат

ваших усилий не будет виден сразу. Иными словами — и это самое сложное, — если вы хотите быть продуктивным, вам нужно тратить время на занятия, которые кажутся ужасно непродуктивными.

Я хочу отточить свои писательские навыки, поэтому начал вставать в 5:30 утра и писать рассказы. К сожалению, получается у меня ужасно (и это не ложная скромность). Мне кажется, я трачу время впустую. Я не стану продавать то, что написал, не хочу никому показывать и никак не могу использовать. Откровенно говоря, я с трудом перечитываю вслух плоды моих трудов. У меня длинный список того, что нужно сделать, и я почти не могу оправдать то, что жертвую сном ради занятия, не имеющего почти никакого отношения к моим текущим задачам. Я понимаю, что именно так чувствуют себя мои клиенты, когда я прошу их оставить насущные проблемы и сосредоточиться на задачах далекого будущего.

Почти всегда я слышу вопрос: а как насчет всего того, что реально требует моего внимания? Разве мне не нужно разобраться папку «Входящие», переговорить по неотложным вопросам, составить планы по проекту, чтобы создать пространство, где я смогу сосредоточиться на будущем себе?

Нет.

Этот фокус проделывает подсознание, чтобы вы были вечно заняты и не могли приступить к тому, с чем пока не очень хорошо справляетесь, а потому не очень продуктивны. Временами приходится оставлять без внимания текущие задачи, чтобы добиться настоящего прогресса на пути к себе будущему. Просто позвольте себе сегодняшнему тихо посидеть в стороне. Текущие задачи никуда не денутся и никогда не закончатся. Такова их природа.

Возможно, вы никогда не добьетесь, чтобы ваш ящик электронной почты был пустым. Возможно, ваши обсуждения

зарплат с сотрудниками пройдут не идеально. Вы не можете нравиться всем. Однако, как ваш коуч, я не сомневаюсь, что вы справитесь со всем этим достаточно хорошо.

Меня заботит другое. Те чрезвычайно важные вещи, которые вы не делаете, потому что у вас не хватает времени, потому что они несрочные или же слишком сложные, потому что требуют идти на риск или вселяют страх. Я хочу помочь вам в работе над ними, потому что именно они ведут вас к тому, кем вы хотите стать.

Хотя Санджай поддерживает идею сосредоточиться на будущем себе, он подсознательно ей противится, поскольку не чувствует себя настолько же хорошо, как когда решает текущие проблемы. У него пока не выработался устойчивый навык. И пока это только его будущее.

И именно поэтому он должен сосредоточиться на нем. Для этого ему (и вам) придется тратить свою энергию с умом.

Глава 10

Мыслите стратегически, действуйте целенаправленно

Пять шагов для более эффективного приложения энергии

Это были жаркие дебаты. Честно говоря, сейчас я уже даже не уверен, на какую тему. Хотя точно помню свое стремление переубедить собеседника, а затем разочарование и опустошенность.

Несколько часов спустя разговор все еще не шел у меня из головы, и я по-прежнему был на взводе. Я не мог согласиться с оппонентом, но гораздо больше был недоволен своими аргументами и поведением. Я продолжал спор у себя в голове, и на его фоне периодически проскальзывала одна мысль:

«Это не стоит того, чтобы я тратил свою энергию. Я теряю ее впустую».

Это важно, ведь у меня не так много энергии, чтобы тратить ее впустую. Вероятно, у вас тоже. Недавно мне довелось беседовать с Томом Ратом, автором бестселлера «Максимальный заряд»². Он рассказал мне, что опросил более 10 000 человек, задав

² Издана на русском языке: *Рат Т. Максимальный заряд. Как наполнить энергией профессиональную и личную жизнь*. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2019.

вопрос: «Было ли у вас достаточно физической энергии вчера?» Только 11% ответили утвердительно.

Это означает, что 89% ощущают нехватку энергии. Что с этим делать? Можно интенсивнее и чаще пополнять свой ресурс, а можно расходовать его стратегически. Конечно, лучше делать и то, и другое, если вы хотите наиболее продуктивно тратить энергию на то, что важно для вас на работе и в личной жизни, и стать тем, кем хотите быть.

На тему эффективного восполнения энергетического ресурса написано много. Мне помогают сон восемь часов в день, здоровая еда, умение останавливаться ровно тогда, когда я чувствую насыщение, и каждый день давать организму физическую нагрузку. Кроме того, мой уровень энергии повышают теплые дружеские отношения, осознание глобальной цели и полная эмоциональная и интеллектуальная вовлеченность.

Одним словом, я знаю, как «подзаряжать свои батарейки». Уверен, вы тоже. (Если вам нужны идеи, в книге Тома их множество.) Тогда остается второй вопрос: насколько стратегически верно вы расходуете свою энергию?

Я — не очень. Общаясь, я всегда делюсь своими мыслями. Даже когда меня об этом не просят. Я беру слишком много работы, которую могут (и должны) делать мои сотрудники. Я вовлекаюсь в проекты, с которыми другие справятся и без меня. Когда я принимаю решение, часто я его откладываю, пытаюсь, чтобы оно было идеальным, даже если правильного ответа не может быть в принципе. И да, я постоянно проверяю электронную почту.

Это только вершина айсберга — очевидные «дыры», через которые утекает моя энергия. А есть еще много невидимых привычек, которые забирают еще больше энергии. Например,

я с трудом отпускаю негативные эмоции и переживания или попусту волнуюсь о вещах, на которые никак не могу повлиять.

Когда я начал проявлять осознанность в этом вопросе, то стал понимать, насколько нерационально расходуя энергию. Это негативно сказывается на моей уверенности в себе и моем будущем.

Этот вопрос заслуживает внимания, поскольку эффективное использование энергии — определяющий фактор нашей результативности, счастья и веры в свои силы. Это ключ к тому, чтобы стать тем, кем вы хотите быть.

Когда я расходуя энергию рационально, я трачу ее на то, что пишу, слушаю, выстраиваю стратегии, обучаю, размышляю, планирую, избирательно высказываю свою точку зрения, зная, какой результат хочу получить, быстро принимаю решения (следуя совету средневекового еврейского философа Маймонида: «Лучше принять неверное решение, чем страдать от того, что решение не принято»).

К тому же речь не только о повышении результативности. Я охотно трачу энергию на то, что приносит мне радость: общение с детьми, чтение, беседы с друзьями, обучение новому ради самого процесса. И это лишь малая часть. Всё это неотъемлемые элементы моей нынешней и будущей личности.

Главное — мыслить стратегически, действовать целенаправленно и тратить энергию на то, что для вас важнее всего, чтобы стать тем, кем вы хотите быть. Как этого добиться?

- 1. Научитесь относиться к энергии осознанно.** На что вы ее тратите? Несколько раз в день в разное время у меня срабатывает звуковой сигнал на телефоне, и тогда я останавливаюсь и отмечаю, на что я расходуя энергию в данный момент: очевидное (что я делаю) и неочевидное

(о чем думаю). Когда вы начнете смотреть на жизнь через призму энергии, вы многое станете воспринимать иначе. Эта простая проверка на осознанность положила начало изменению моих привычек.

2. **Найдите, что для вас важно.** Если вы не понимаете, что наполняет вашу жизнь ценностью — радостью, результативностью, — вы не способны верно решать, на что тратить энергию. В разгар тяжелого разговора, как тот, о котором я упоминал в начале главы, вы можете ощущать блаженство. Значит, вы нашли отличное применение своей энергии. Для меня это была пустая трата душевных сил.
3. **Рационально планируйте, на что вы будете тратить энергию.** Определив, что для вас важно, запланируйте как можно больше таких дел. В буквальном смысле: внесите их в свой календарь. Пусть их число превышает количество дел, которые впустую расходуют вашу энергию. Это применимо и к мышлению. На что вы хотите расходовать ментальную энергию? Очевидно, постоянно мысленно возвращаться к ситуациям (или людям), которые вас раздражают или расстраивают, — неэффективная трата энергии. А вот анализ, чему ситуация может вас научить, почти всегда полезен. Развивайте в себе стремление извлекать уроки, а не жаловаться. Полезно выделить время в конце дня, чтобы обобщить свои выводы.
4. **Планируйте, на что вы не будете тратить энергию.** Когда вы начнете осознанно относиться к энергии, вы четко увидите, какие ваши действия — и мысли — ведут к ее напрасной трате. На удивление, порой очень сложно перестать что-то делать. Гораздо проще даже не начинать. Например, легче не включать телевизор, чем выключить

его на середине фильма. Если вы знаете, что разговор ни к чему не приведет, лучше его не начинать.

5. **Наконец, не тратьте слишком много времени на мысли об этом.** От вас не требуется с первого раза сделать все идеально. Сделайте чуть лучше, чем вчера. Оптимизация расходования энергии может превратиться для вас в ее бесцельную растрату. Просто прекратите один бессмысленный разговор, оставьте без ответа одно глупое письмо, избавьтесь от одной навязчивой мысли, и вы станете гораздо более мудрым инвестором своей энергии.

Последний пункт очень важен. Часть радости от того, что вы становитесь тем, кем хотите быть, — в том, чтобы не прилагать слишком много усилий. Иначе можно потерять себя, даже не успев найти. Поговорим о том, как этого не допустить.

Глава 11

Не потеряйте себя на пути к себе

Верните себе свою жизнь

У нас был семейный ужин в ресторане, и официант уже почти подошел, чтобы принять заказ, когда его позвал администратор.

«Куда ушел официант?» — поинтересовалась София, которой тогда было семь лет.

Пятилетний Дэниел бросил взгляд на меня и сказал: «Думаю, ему надо ответить на важный звонок».

Еще до того, как я услышал объяснение Дэниела, я понимал, что у меня проблема: я слишком много работал.

Я стал работать удаленно из дома, чтобы больше времени проводить с семьей. Но все равно я был постоянно в делах. Я ненадолго появлялся, чтобы со всеми пообедать и почитать детям сказку на ночь, и быстро ретировался в «домашний офис», чтобы «закончить пару вещей». Я люблю свою работу, но ситуация вышла из-под контроля.

Мне необходимо расслабляться, читать книги, общаться с людьми, которые мне нравятся. Истинная уверенность в себе появляется в том числе благодаря поддержанию баланса между работой и личной жизнью. К сожалению, меня постоянно

сносило в привычный океан задач. Я стремился вычеркнуть как можно больше пунктов из своего списка дел, чтобы поднять самооценку, подтвердив свою «нужность».

Наши слабости растут на неограниченном доступе к рабочему потоку. Это старая история: мы думали, что технологии — ноутбуки, смартфоны, электронная почта — помогут нам вырваться из офиса, но вышло наоборот. Теперь офис не может оторваться от нас. Мы утратили границы. Раньше пространство было разделено физически: уходя из офиса, вы оставляли работу за дверью. Сейчас таких границ нет.

Нам нужны новые границы.

Следующий эпизод — вечер пятницы. Праздничный стол, наша лучшая белая скатерть, свечи в серебряных подсвечниках, хала, серебряные бокалы (одни с вином, другие с виноградным соком) и упоительный запах вкусной еды. В ознаменование шаббата мы произносим молитву над бокалом вина — кидуш.

В молитве говорится, что Бог создал мир за шесть дней, а на седьмой отдыхал. Когда мы зажигаем свечи и произносим кидуш, мы обозначаем переход от обычного времени к священному и показываем свое намерение тоже отдыхать в седьмой день.

Когда я за праздничным столом с семьей и друзьями, мне даже в голову не приходит отвлекаться на электронную почту или телефон. После суматошной рабочей недели я расслабляюсь. В течение 24 часов шаббата соблюдающие обычаи иудеи отвлекаются от всего, что имеет хотя бы отдаленное отношение к работе. И я заметил, что, хотя жизнь при этом не останавливается, не происходит ничего, что нельзя было бы нагнать позже.

Кидуш в вечер пятницы словно начинает отсчет времени шаббата. Еще одна церемония вечером в субботу — авдала — знаменует завершение шаббата.

Эти ритуалы с привязкой ко времени необходимы, поскольку шаббат не ограничен каким-либо пространством. Соблюдать его нужно, где бы вы ни находились.

Физические стены здесь не нужны. Иудеи полагаются на символические, не из камня, а в форме церемонии, отделяющей один отрезок времени от другого: работу от отдыха, будни от праздника.

Независимо от того, есть ли у нас физический офис, таких же границ для работы у нас больше не осталось.

Я понял, что мне тоже нужен ритуал, который символизировал бы разграничение работы и всего остального. Способ сохранить себя даже в ситуации аврала и стать тем, кем я хочу быть.

Для обозначения начала рабочего дня я зажигаю свечу и произношу короткую молитву, в которой прошу меня направить и дать силы поступать правильно. В конце я вновь зажигаю свечу и, вспоминая прошедший день, произношу благодарственную молитву.

Я не начинаю отсчет рабочего времени, пока дети не уйдут в школу, а после того, как он закончен, я не прикоснусь к работе до момента, когда зажгу свечу на следующее утро. Если вы отправили мне электронное письмо после того, как я произнес благодарственную молитву, я получу его только после того, как произнесу молитву следующим утром.

Если вы тоже хотите попробовать этот прием, советую соблюдать ритуал с религиозной серьезностью, хотя он не обязательно должен быть религиозным. Это может быть фраза, которую вы себе говорите, песня, которую слушаете, время, когда делаете записи в личном дневнике, медитация, знак на листе бумаги, предмет, который вы перемещаете на другое место. Словом, что угодно, что для вас знаменует отделение работы от всего остального.

После завершающего работу ритуала вы действительно больше не должны возвращаться к ней. Пусть ваши компьютер и телефон полежат в сторонке, пока вы занимаетесь личными делами. У такого подхода есть важное преимущество: когда на следующее утро вы принимаетесь за работу, вы чувствуете, что полны энергии, ваша результативность растет, поскольку вы знаете, что в какой-то момент вам придется перестать работать. И вы проявляете творческий подход, внедряя идеи, которые почерпнули из других областей.

Несколько дней назад я вошел в комнату к Дэниелу и Софии. Дэниел делал вид, что печатает на игрушечном ноутбуке.

— Эй, Дэниел, чем занимаешься, дружище? — спросил я.

— Одну минуту, — ответил он, не поворачивая головы, — я почти закончил.

Мне хотелось смеяться и плакать одновременно.

— Я подожду, — наконец сказал я. — А когда ты закончишь, давай мы вместе выключим наши ноутбуки и отложим их на ночь, договорились?

От этого зависит наша жизнь.

Как понять, что мы на верном пути? Что мы уверены в том, кто мы есть, и продолжаем расти и делать все, чтобы стать теми, кем хотим быть? Разумеется, нам нужны критерии. В следующей главе я предложу вам уникальную методику.

Глава 12

Как измерить успех?

Почему критерием может быть смех

Я выполнял тот же видеокомплекс по йоге, который раньше делал уже раз тридцать. Поскольку все упражнения мне знакомы, обычно у меня не возникало проблем с дыханием во время асан, я ощущал каждый момент и медитировал.

В этот раз все шло не так. Мои мысли бродили где-то далеко, а тело не хотело слушаться. Я дважды сделал позу воина 1, вместо того чтобы поменять ноги. Я не смог удержать равновесие в позе орла. В какой-то момент, выполняя вытяжение одной ноги вверх, я бросил взгляд на видео и понял, что отстал от ведущего на две асаны.

Но хуже всего даже не то, что у меня не получались асаны, а то, что я испытывал раздражение, беспокойство и стресс. Едва ли ждешь таких эмоций от йоги. Практика мне не помогла, а только израсходовала мою энергию.

Почему так вышло? Потому что я не только занимался йогой, а параллельно смотрел телевизор.

Следующий эксперимент я начал после разговора с мамой. Мы обсуждали ее планы, и она упомянула, что договорилась пообедать вместе с семейной парой, которая ей очень нравится. Я поинтересовался, что особенного в этих людях.

«Они много смеются, — ответила мама. — Это так здорово. Сегодня люди смеются гораздо реже».

Ее слова не шли у меня из головы. А ведь она права: мы смеемся гораздо реже, чем раньше.

Я стал над этим думать и выдвинул гипотезу, которую решил проверить на практике: дело не в том, что мы подавлены и в плохом настроении, а в том, что мы отвлекаемся. Невозможно смеяться, когда мысли заняты чем-то другим.

Многозадачность негативно сказывается на результативности. Как показал мой пример с йогой и как свидетельствуют результаты многочисленных исследований, за рассеянное внимание человек расплачивается заметным снижением эффективности и результативности. Наблюдение моей мамы указывает на еще более неприятное последствие многозадачности: эмоциональное.

Невозможно испытывать радость или удовольствие, когда внимание расфокусировано. Гнев, разочарование, раздражение — да. Эти эмоции возникают моментально. По сути, многозадачность стимулирует их. Но смех? Почти никогда.

Какое это имеет значение? Так ли важно, сколько мы смеемся? При чем здесь управление?

Как оказалось, это очень важно. Пример с йогой — не первый случай, когда я пробовал делать несколько дел одновременно. До этого я смотрел телевизор, обрабатывая операции по кредитной карте в Excel, — по сути, выполняя механическую работу по копированию данных из одной ячейки в другую. У меня не только ушло на нее в четыре раза больше времени, чем если бы я был сосредоточен только на этой задаче; мое раздражение медленно, но верно росло. Когда кто-то заглянул ко мне в офис с вопросом, я больше не мог сдерживаться и нагрубил в ответ. Мне было ужасно стыдно. Это вопрос самооценки в том числе.

Отсутствие смеха может быть симптомом — запаздывающим индикатором — нездоровой ситуации, негативно сказывающейся на нашей жизни и компании. Мы не смеемся, потому что больше не присутствуем осознанно и полностью здесь и сейчас. Физически мы в одном месте, но наши мысли могут быть где угодно. Вспомните все последние разы, когда вы разговаривали по телефону: чем вы занимались параллельно? Управляли автомобилем? Искали что-то в интернете? Читали и удаляли электронные письма? Писали кому-то сообщение? Разбирали корреспонденцию? Или думали о чем-то своем — ремонте, недавней ссоре с кем-то, бесконечном списке дел, — никак не связанном с темой разговора?

К сожалению, полное присутствие в моменте стало огромной редкостью в нашей суматошной жизни.

«Разве некоторые люди не получают удовольствия от решения задачи, когда под контролем нужно держать несколько дел сразу? — спросил меня друг, когда я поделился с ним своей мыслью. — Как насчет сложной деятельности, охватывающей сразу несколько направлений, например выступление с презентацией?»

Разумеется. Я обожаю выступать с презентациями. Стоя перед аудиторией, я думаю о множестве вещей сразу: о содержании, подаче, энергетике зала, о том, когда уместно вставить шутку, о человеке в первом ряду с недовольным выражением лица, о том, сколько у меня осталось времени, и о многом другом.

Но причина, по которой мне нравится напряжение от этого разноголосого множества, именно в том, что я максимально сосредоточен. Я в «боевой готовности», мои чувства обострены, я готов к любому повороту. Да, в фокусе моего внимания много вещей одновременно, но все они связаны. Это придает мне уверенности в себе.

Удовольствие от сложной, многоплановой деятельности именно в том, что она требует единого фокуса. Все, чему надо уделить внимание, взаимосвязано. Проблемы возникают при попытках заниматься разноплановыми делами, например разговаривать и читать письмо.

Но решение есть. Это смех.

Как человек, ориентированный на достижение, предлагаю бросить себе вызов: постарайтесь почаще искренне смеяться. Не просто усмехаться — этого недостаточно, — а по-настоящему. Выберите любое число раз: 3, 8, 20. А потом попробуйте его достичь.

На первый взгляд это может показаться безумием. Но не отмахивайтесь от идеи, не обдумав ее. В компаниях, нацеленных на результат, измеряют всё! Почему бы не это? Хотя бы до тех пор, пока мы разберемся с этим с научной точки зрения.

Вот интересный факт: человек не может заставить себя смеяться. Это происходит при совпадении всех условий: когда он чувствует себя комфортно, уверен в себе, сосредоточен на том, чем занимается в данный момент.

Как смеяться чаще? Создайте условия: занимайтесь одним делом за раз. Если вам в голову приходит мысль, которую вы боитесь забыть, запишите ее где-нибудь, чтобы чуть позже сосредоточиться только на ней. Не позволяйте вниманию рассеиваться: сконцентрируйтесь на том, чем занимаетесь в данный момент.

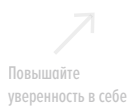
И расслабьтесь, чтобы получить все, о чем мы говорили в рамках первого элемента. Найдите точку опоры, когда мир не сется на бешеной скорости. Сохраняйте интерес к себе, относитесь к себе с сочувствием и сопереживанием, цените все аспекты своей личности. Четко представьте, каким вы хотите быть, и практикуйтесь, с благодарностью за то, кем вы уже стали.

Рационально расходуйте энергию, и у вас усилится вера в себя и вы приблизитесь к тому, кем вы хотите быть.

Мы уже знаем, что все это поможет нам стать более продуктивными и сильными. Замечательно, это принесет вам радость и вызовет неподдельный смех.

Элемент второй

Выстраивайте отношения



Повышайте уверенность в себе

- Знайте, кто вы
- Станьте тем, кем хотите быть



Выстраивайте отношения

- Проявляйте интерес и доверие
- Будьте честным и достойным доверия



Будьте верны своей цели

- Наполните энергией свой фокус
- Сфокусируйте свою энергию



Развивайте эмоциональную смелость

- Чувствуйте смело
- Действуйте решительно

Ваш прогресс в важной для вас работе напрямую зависит от способности находить взаимопонимание с другими, вдохновлять их и мотивировать. Уверенность в себе, о которой мы говорили выше, — фундамент вашего «Я» и вашей устремленности в будущее. Она поможет вам общаться на равных и не потерять себя. Цель этого раздела — научить вас понимать и ценить других, чтобы они при этом понимали и ценили вас, и выстраивать отношения, формирующие приверженность и лояльность к вам. В этих взаимодействиях вы научитесь не бояться эмоционально сложных разговоров и принимать непростые решения, с которыми другие не всегда будут согласны. Но ваши отношения с окружающими станут прочнее и приобретут *глубину*.

Первая часть поможет вам выстроить взаимоотношения благодаря умению слушать, учиться и поддерживать других. Если вы хотите, чтобы вам доверяли, сначала сами научитесь доверять. С помощью глав из этой части вы обретете такой навык. Ваш руководитель, коллеги, подчиненные и клиенты, даже ваши друзья и члены семьи поймут, что вы их слышите, цените и доверяете им. Ваше принятие окружающих трансформируется в их лояльность вам.

Во второй части вы познакомитесь со своей суперспособностью (вы можете менять настроение людей, их чувства

и отношение) и научитесь проявлять ее, заряжая энергией окружающих. Вы сможете доносить свои мысли четко и убедительно. Вы перестанете избегать эмоционально сложных разговоров, без которых не обойтись, и вам станут больше доверять именно благодаря вашей готовности обсуждать проблемы. Когда вы начнете вести себя так, другие скорее станут принимать вашу точку зрения. В этой части мы сосредоточимся на практике: на том, что и как стоит говорить. Уверенность в себе, которую вы развили благодаря первому элементу, и взаимоотношения, выстроенные при помощи первой части этого раздела, помогут вам признать свою зону ответственности, а также вклад окружающих. Вы будете честным, достойным доверия человеком.

Часть I

Проявляйте интерес и доверие

Глава 13

Сила доверия

Настоящий секрет первоклассных компаний

Я остановился в известном пятизвездочном отеле, и у меня возникла необходимость продлить пребывание на два часа. Но я получил отказ: все номера оказались забронированы. Однако если бы я заплатил за полдня, мне бы позволили выехать позже.

Э-э-э?

Если гостиница переполнена и я должен освободить номер, какая разница, за сколько часов я заплачу? А если возможность выселиться позже все-таки есть, почему я должен оплачивать полдня? Я попытался обсудить это с администратором. Безрезультатно.

Больше в гостиницах этой сети я не останавливался.

Тем разительнее был контраст с пребыванием в отеле сети Four Seasons в Далласе. Я останавливался в нем несколько раз.

Когда я прибыл в отель, мне не пришлось стоять в очереди, чтобы зарегистрироваться: портье просто вручил мне ключ от номера. В комнате все было именно так, как мне нравится: коврик для йоги, расписание занятий на кровати и ваза с фруктами на столе. Кроме того, мне автоматически продлили время высе-
ления. Они получили клиента на всю жизнь.

Как у них это вышло? В чем их секрет?

Я решил узнать это у управляющего Майкла Ньюкомба, который проработал в сети Four Seasons 17 лет. Мы удобно расположились, девушка из обслуживания номеров принесла нам воды, и мы начали беседу.

Майкл рассказал о своей встрече с Айседором Шарпом, который основал Four Seasons в 1960 г. и по сей день остается на посту CEO. Она состоялась в Лондоне за две недели до перехода Майкла на позицию линейного менеджера в гостинице сети в Торонто. Айседор пожал ему руку и пообещал убедиться, что Майкл комфортно обосновался в Торонто. Верный своему слову, он появился в Торонто через две недели, чтобы проверить, всё ли у Майкла в порядке.

Майкл рассказывает эту историю всем новым сотрудникам в их первый рабочий день.

Он использует метод управления с помощью общения (так называемый *proximity management*). Ежемесячно он организует встречу с каждой группой сотрудников для неформального общения. Никакой повестки дня. Никаких речей и отчетов. Только живой диалог. Это помогает решать проблемы.

Например, однажды произошла непонятная задержка с заселением гостей. В ходе беседы с сотрудниками, работавшими на стойке регистрации, Майкл узнал, что они не могут разместить прибывших быстрее, поскольку номера не готовы. Он начал разговаривать с персоналом, обслуживающим номера, и кто-то спросил: «Неужели в гостинице не хватает простыней на двуспальные кровати?» Большинство руководителей вряд ли удостоили бы вниманием этот вопрос, но Майкл поинтересовался, почему он возник. Горничная ответила, что у них уходит больше времени на уборку номеров, потому что приходится ждать простыни. Майкл продолжал общаться с разными сотрудниками,

пока наконец не выяснил, что один из сушильных аппаратов сломался и, чтобы его починить, деталь пришлось заказывать и ждать. А тем временем простыней на двuspальные кровати начало не хватать. Из-за этого горничные не могли подготовить номера вовремя. Число комнат для заселения уменьшилось. Гостям приходилось дольше ждать.

Майкл решил эту проблему за 24 часа. А мог бы даже не узнать о ней, если бы не его готовность к открытому диалогу с каждым сотрудником.

Майкл регулярно делает обход своего заведения. Он расспрашивает сотрудников об их семьях, приносит пончики, организует дни рождения и турниры по софтбоулу. Его интересуют люди, а не только то, как они выполняют свою работу.

Я решил проверить его и спросил, что он знает о девушке, которая принесла нам воду. Майкл улыбнулся: «Джудит переехала сюда из Невиса четыре года назад, еще до того, как я начал работать в этой гостинице». Затем он рассказал о ее семье.

Разумеется, это отличная управленческая стратегия. Возможно, секрет в том, что Майкл делает то, о чем другие только говорят? Но есть еще один важный момент в подходе этой сети к своим сотрудникам.

Чтобы получить работу в Four Seasons, нужно пройти пять собеседований. На каждом из них кандидата оценивают по определенным параметрам. Директор по персоналу определяет способность справиться с работой. Руководитель подразделения выявляет навыки. Руководитель отдела смотрит, впишется ли кандидат в корпоративную культуру. Управляющий гостиничного комплекса решает, есть ли у кандидата потенциал расти и развиваться вместе с комплексом. А управляющий отелем (да, Майкл лично встречается с каждым кандидатом) смотрит,

есть ли у человека потенциал для перехода в другой гостиничный комплекс.

Через это «сито» проходит один кандидат из двадцати. Всего 5%. Поступить сюда сложнее, чем в Гарвард!

Каждый руководитель, проводящий собеседование, оценивает один аспект. Вместе они составляют общее мнение о кандидате. Способен ли он справиться с работой? Разделяет ли корпоративные ценности? Есть ли у него потенциал для роста? Возможно, именно поэтому уровень ротации кадров здесь составляет 11% при среднем показателе по отрасли в 27%.

Почти мимоходом Майкл упомянул еще один момент.

— Когда сотрудник переходит в другую гостиницу сети, его берут без собеседования.

— На основании чего? — любопытствовал я.

— На основании нашей рекомендации.

Ага, а вот и он — секретный ингредиент.

Доверие.

Несомненно, важно быть ближе к сотрудникам, клиентам, продукту. Когда СЕО искренне интересуется происходящим, это очень важно.

Но в основе всего лежит доверие, глубоко укоренившееся в культуре организации, проявляющееся в повседневной деятельности, определяющее успех компании. Это просто: нужно полностью выполнять взятые на себя обязательства. Каждый специалист по продажам знает: быстрый способ закрыть сделку — выстроить доверительные отношения. Хороший специалист по продажам отправит вам статью с комментарием, что при взгляде на нее он сразу вспомнил о вас. Так строятся отношения. Отличный специалист позвонит вам, скажет, что увидел статью, которая сразу напомнила ему о вас, пообещает отослать ее вам и отошлет. Так строится доверие.

Отличный специалист по продажам создает возможность взять на себя обязательство — даже искусственным путем, — а затем его выполнить.

Как обещание Айседора Шарпа навестить Майкла в Торонто.

Майкл выслушивает своих сотрудников и верит, что им есть что сказать. А те доверяют ему настолько, что откровенно высказывают все свои мысли. Каждый проводящий собеседование руководитель оценивает один аспект и доверяет мнению остальных. Каждый управляющий верит другим, что в его гостиницу приходит человек, который отлично проявит себя на новом месте.

Я знаю много руководителей, которые с готовностью переводят слабых сотрудников в другие подразделения. Но в сети Four Seasons это означало бы конец карьеры управляющего. Каждый из них знает, что от успешного перевода сотрудника зависит его репутация.

Доверие распространяется с управляющего на сотрудников, а с них на гостей.

Я был в раздевалке. Я только что позанимался в зале и принял душ, мне не хотелось снова надевать потные вещи, и я решил подняться в номер в купальном халате. Меня немного беспокоило, что сотрудник, отвечающий за раздевалки, не позволит мне уйти так. Ведь у них нет возможности следить за каждым халатом, нерадивый гость вполне может прихватить его с собой. Именно поэтому во многих гостиницах к этому предмету одежды прилагается напоминание: «Вы можете приобрести этот халат в нашем сувенирном магазине».

Итак, я вышел из раздевалки в халате, держа свои вещи в руках, и тут меня остановил служащий: «Простите, сэр!» — «Попался», — мелькнуло у меня в голове, пока я к нему разворачивался.

«Может, вам нужен пакет, чтобы донести форму до номера?» — спросил он, протягивая мне пластиковый мешок для грязного белья.

Доверие.

Доверять людям сложно. Это риск. Это требует эмоциональной смелости. Но есть способы облегчить задачу. Вы сами можете кое-что сделать, чтобы чаще доверять окружающим (и чтобы они заслуживали вашего доверия), и сделаете более глубокими взаимоотношения между вами.

Все элементарно и одновременно очень сложно. Проявляйте открытость.

Глава 14

Проявляйте открытость

Что значит «слушать» на самом деле

Однажды утром моя жена Элеонора, проснувшись, перевернулась на другой бок и сказала: «Меня совсем не радует предстоящий день». Я спросил ее, почему.

Оказалось, начинается сезон еврейских праздников (снова). А значит, на улице станет холоднее, предстоят три недели обедов и ужинов, длинные религиозные службы, нарушится привычный распорядок дня, дети не будут ходить в школу. Элеонора росла не в этих традициях, и ей они давались непросто.

Я управляю консалтинговой компанией, решение проблем — мой конек. Так что я активно включился в разговор.

«Холодная погода означает, что скоро начнется лыжный сезон, — начал я. — А ты любишь кататься на лыжах. Обеды и ужины — это весело, там всегда собираются наши близкие и любимые. Общаясь с ними, ты почувствуешь себя лучше. Я буду с тобой, тебе не придется оставаться с детьми одной. К тому же Иисус, знаешь ли, был евреем, так что в некотором роде это и твои традиции тоже».

Уже когда я произносил свою тираду, я знал, что последний аргумент — большая натяжка. Стало очевидно, что мои слова только усугубили ситуацию: теперь Элеоноре было не просто грустно, она сердилась.

А когда Элеонора сердится, я тоже начинаю сердиться. И мне это кажется несправедливым: я же пытаюсь ей помочь, а что получаю в ответ?

Затем я задумался. Больше всего я хотел, чтобы у нас с Элеонорой было полное взаимопонимание. Для меня это важнее, чем продемонстрировать свой ум или решить ее проблемы. И вместо того чтобы дать волю раздражению (это только ухудшило бы ситуацию), я решил проявить интерес.

В общем, я заткнулся и начал слушать. И тогда я вдруг начал слышать то, что ни один из нас не говорил, но имел в виду.

Неожиданно я узнал, что Элеонора была расстроена, потому что повышенное внимание к матерям во время еврейских праздников — ее уязвимое место. Она чувствует себя некомфортно из-за того, что она не еврейская мама, и из-за того, что у нее не хватает времени на свою работу.

Также я узнал, что все мои аргументы помогают не столько ей, сколько *мне*. Ведь именно из-за меня Элеонора здесь, в Нью-Йорке, терпит холодные зимы и стала частью еврейской семьи.

Словом, пытаясь подбодрить ее, я добивался прямо противоположного. Я спорил с ней. В подавляющем большинстве случаев, когда мы стремимся кого-то ободрить, дело заканчивается спором, поскольку мы обесцениваем чувства другого человека. Стоит ли удивляться, что ему становится еще хуже.

Как выяснилось, умение слушать творит чудеса. Оно показало не только мой интерес, но и мою веру в Элеонору и ее чувства. Оно помогло мне понять, что происходит с каждым из нас, а Элеонора действительно почувствовала себя лучше. Это дало ей ощущение, что она не одна, рядом, укрепило наше взаимопонимание и связь друг с другом.

Слушать не так просто, как кажется. Чем больше мы слушаем других, тем выше вероятность, что мы начнем реагировать на сказанное, иногда слишком остро и бурно. Это показывает недостаток интереса и подрывает доверие.

Слушать гораздо сложнее, чем говорить. Для этого нужно терпимо отнестись к тому, что собеседник может высказывать точку зрения, с которой вы не согласны. Придется сдерживать себя и дать ему такую возможность.

Умение слушать требует уверенности в себе, о которой шла речь выше. Кроме того, здесь нужна огромная смелость.

Но если вы желаете лучше узнать других — и себя, — дело того стоит. Оно стоит того, если вы стремитесь наладить отношения с другими, демонстрируя уважение к ним, помогая им чувствовать себя лучше, и решить проблемы. Без умения слушать здесь не обойтись.

Пока человека не слышат, он будет бороться за то, чтобы его услышали. Но если его слышат, повода для борьбы нет и мы получаем возможность двигаться вперед не в противостоянии «мы против них», а просто как «мы».

Как слушать, чтобы показать доверие и интерес?

1. **Действительно слушать.** И больше ничего. Перестать параллельно заниматься множеством других дел. И речь не только о том, что не стоит во время разговора просматривать электронную почту, искать что-то в интернете или составлять список покупок. Обдумывание того, что вы скажете дальше, тоже считается проявлением многозадачности. Просто сосредоточьтесь на том, что говорит собеседник.

2. **Повторяйте сказанное.** Поначалу это выглядит неловко и нелепо, но такой прием буквально творит чудеса. Если собеседник говорит, что сердится из-за решения, которое вы только что приняли, скажите: «Вы сердитесь из-за решения, которое я только что принял». Да, я знаю, собеседник только что сказал именно это. Но так вы показываете, что слушаете его, а он понимает, что его услышали. Если вы не готовы применить этот прием в общении со взрослым, попробуйте его с ребенком. Вы увидите эффект, и это станет стимулом, чтобы вы применили его в общении с коллегой или второй половиной.
3. **Задавайте вопросы.** Попытайтесь лучше понять мысли и чувства другого человека. Вопрос: «Вы ведь это не серьезно, верно?» — не считается. Ваша цель не в том, чтобы, используя метод Сократа, доказать свою точку зрения. Вы стремитесь разобраться в происходящем, чтобы лучше понять позицию собеседника.

Слушание сопряжено с риском. Это кажется странным, ведь сам факт, что вы кого-то слушаете, физически ничего не меняет. Однако выслушивать некоторые слова порой тяжело.

Чтобы вам стало немного легче, помните, что слушать не значит соглашаться. От вас не потребуются никаких конкретных действий. В любом случае это поможет охладить пыл собеседника, требующего от вас действий: в большинстве случаев ему нужно именно подтверждение, что вы его услышали. Когда он его получает, тяга к решительным действиям убавляется.

Пока Элеонора говорила, я отмечал свое сопротивление и неприятие многих моментов, о которых она упоминала. По-настоящему слушать другого очень сложно! Это требует эмоциональной

смелости. Но когда я начал это делать, я понял ситуацию гораздо глубже. Благодаря этому Элеонора почувствовала себя лучше. Можете назвать меня подкаблучником, но мне стало легче.

Иногда простое умение слушать становится инструментом решения проблемы. Люди хотят, чтобы к ним проявляли интерес и выразили им доверие. Тогда они чувствуют, что вы их принимаете, и ощущают взаимосвязь с вами. Умение слушать — один из способов этого добиться. Другой — способность увидеть человека во всей его сложности.

Глава 15

Сохраняйте интерес к другим

Результаты личностного теста — это не сам человек

Однажды во время учебы в колледже Элеонора, на тот момент еще моя девушка, предложила пройти тест на определение типа личности, в результате которого я попал бы в одну из шестнадцати категорий и получил бы описание своего типа на основе четырех букв.

Проходить этот тест мне не хотелось.

Элеонора решила облегчить мне задачу. «Давай, будет весело, — подбодрила она меня. — Я стану читать вопросы, а ты лежи себе на диване и отвечай. Ответы я запишу».

Она начала читать вопросы: «Вы предпочитаете находиться в группе людей или сам по себе?»

«Я предпочитаю быть сам по себе», — уверенно заявил я.

«Ничего подобного, — прокомментировала Элеонора. — Ты обожаешь быть в центре внимания. Я ставлю ДА!»

Она изменила добрую половину моих ответов. Не хочу сказать, что она была не права. Думаю, в большинстве случаев правы были мы оба.

Тесты на определение типа личности упрощают сложное. Это не всегда плохо: создав стереотип, мы в дальнейшем проще

распознаем его. Это условное обозначение. Учитывая, что у многих из нас всегда больше дел, чем времени на их выполнение, такое упрощение полезно.

Но только не с людьми. Понять человека не так просто, и — в этом я не согласен с тестами — его *не следует* относить к какой-то категории.

Каждый человек слишком интересен и сложен, чтобы его личность можно было свести к результатам простой оценки. Вы уверены, что существует всего шестнадцать базовых типов личности? Вы знакомы с моим дядей Ральфом? Типов личностей *как минимум* семнадцать.

Смею утверждать, что ни один такой тест нельзя считать достоверным или надежным. Все они показывают черно-белое изображение людей, заметно обедняя их личности. Тесты создают у нас иллюзию понимания, за которую мы расплачиваемся правдой и свободой. Несомненно, благодаря им люди чувствуют себя комфортнее («О, теперь я вас понимаю»). К сожалению, это не более чем иллюзия.

Результаты тестов, по определению, укрепляют человека в его восприятии себя. Отвечая на вопросы, вы говорите, что о себе думаете, а затем результаты показывают вам, кто вы. Конечно, это заставляет вас считать их надежными. На самом же деле они просто отражают то, что вы сказали.

Личностные тесты усиливают наши «слепые зоны». Как бы вы ответили на вопрос: «Вы тратите каждую минуту с пользой?» Лично я — отрицательно, но Элеонора заявила бы, что я распоряжаюсь своим временем очень продуктивно. Где правда? Можно сформулировать вопрос иначе: кто из нас знает лучше — я или Элеонора? Истина где-то посередине. Она видит то, чего не вижу я. Я знаю то, чего она не знает.

Я хочу предложить альтернативу — гораздо более надежный инструмент для понимания сложной человеческой натуры. Он почти безошибочный и на удивление практичный. Он помогает не только понять других, но и улучшить отношения с ними, демонстрирует ваше доверие к ним и дает возможность в режиме реального времени учиться общаться даже — и особенно — при наличии разногласий или конфликта. Что это за инструмент? Интерес.

Как только мы навешиваем на что-то ярлык, наш интерес к нему снижается. Личностные тесты — короткий путь к утверждению: «Я знаю». А когда мы что-то знаем, нам это уже неинтересно.

Это гораздо менее эффективно, чем жить в парадигме «Я не знаю». Понимание приходит из *незнания*. Истинное взаимопонимание возникает из *незнания*. Блестящие инновации и решения — тоже следствие *незнания*.

Учитесь видеть людей. Не навешивайте ярлыки. Удивляйтесь. Подмечайте, что сегодня человек не такой, как вчера, что его точка зрения может измениться, если вы вместе пообедаете, вместо того чтобы проводить деловую встречу в офисе. Обратите внимание, как часто разные «тактики» общения на самом деле ему препятствуют.

Недавно один из наших клиентов попросил нас провести сессию, в ходе которой каждый участник команды прошел бы тест на выявление сильных сторон. Я по опыту знаю, что многие команды и компании часто прибегают к таким оценкам, например, считая, что нужно знать достоинства и недостатки каждого сотрудника, чтобы эффективнее поддерживать друг друга.

Я предложил другую идею. Участники команды должны были совместно выделить три-пять самых важных качеств, которые помогут команде достичь своих целей (вместо двадцати четырех, которые оценивались с помощью этого инструмента). Затем в малых группах они должны были дать друг другу обратную связь

о наличии этих качеств и обсудить, что они могут сделать, чтобы воспользоваться своими сильными сторонами и снизить влияние слабых. Упражнение было призвано помочь им научиться обсуждать болезненные темы, слушать, не обороняясь, откровенно делиться тем, что они видят в других. Так они не только получили бы пользу от самой информации, но и прокачали бы свой навык вести сложный разговор.

Именно такие беседы, а не личностные тесты, способствуют улучшению взаимоотношений между сотрудниками и, как следствие, повышению результатов компании.

Если хотите понимать людей, разговаривайте с ними. Задавайте вопросы. Слушайте, что они говорят и о чем молчат. Наблюдайте за языком их тела. Изучайте их. И будьте открыты тому, что вы можете узнать о них и о себе.

Одно вы поймете наверняка: люди постоянно меняются. Если вы поговорите с кем-то на совещании, а затем чуть позже пообщаетесь с этим же человеком за обедом, вы заметите, что его взгляды другие. Интерес позволит вам лучше видеть других и изучать их во всем их прекрасном и неповторимом многообразии. Это поможет выстроить гораздо более прочные взаимоотношения.

Если строить отношения с людьми исходя из интереса к ним, то, когда вам придется обсуждать с ними сложные вопросы, вы будете разговаривать с человеком, а не с ENTJ (одна из категорий по типологии личности Майерс — Бриггс³). Вы лучше сможете понять собеседника и будете гораздо более убедительны.

³ Популярная типология личности авторства Изабель Бриггс-Майерс и ее матери Кэтрин Бриггс, возникшая на базе теории Карла Юнга в 1940-х гг., и соответствующая серия опросников. В академических кругах отношение к этой типологии настороженное (некоторые накопленные позже эмпирические данные опровергают часть ее исходных предположений). *Прим. ред.*

К сожалению, всегда велик соблазн считать, что вы «раскусили» кого-то.

Я проводил двухдневный тренинг для коучей, работающих с топ-менеджерами и желающих работать у меня. Коучи любят всевозможные тесты, и многие из присутствовавших имели сертификаты, позволявшие им проводить опросы. В ходе тренинга я постарался максимально четко донести, что в Bregman Partners не применяются личностные тесты по причинам, названным выше. Одна из отличительных характеристик нашей компании — мы побуждаем клиентов сохранять интерес и здоровое любопытство, и поэтому они становятся более эффективными руководителями.

После тренинга ко мне подошла одна из участниц.

— Вы — типичный ENFP, — заявила она мне.

— Вы серьезно? — я был крайне озадачен. — Вы вообще слушали, о чем я говорил?

— Я обучаю типологии Майерс — Бриггс, — настаивала она, — я наблюдала за вами весь день. Говорю вам, вы — ENFP. Знаю, вы не любите эти тесты, но мне кажется, вы их не понимаете.

— Не думаю, что проблема в этом, — ответил я. — Проблема в том, что они думают, будто понимают меня.

Интерес и любопытство — не просто качества, а образ жизни. Любопытство заставляет нас оставаться — дольше, чем нам комфортно, — в состоянии *незнания*. Как ни парадоксально, готовность «не знать» помогает лучше понять других. Проявлять интерес — единственный способ узнать что-то новое. И не только о людях, но и о проблемах.

Глава 16

Сохраняйте творческий подход

Возможно, вы решаете не ту проблему?

— София, это моя рубашка! Сними ее немедленно!

— Дэниел! Слезь с моей кровати!

— Изабель, освободи ванную комнату!

На часах 6:45 утра, а трое моих детей уже дерутся.

Мы с Элеонорой перепробовали всё, что только можно. Проводили воспитательные беседы о важности хороших отношений между братьями и сестрами, четко формулировали, какого поведения мы от них ждем, писали правила совместного проживания. Обучали их навыкам уважительного общения и дыхательным техникам для управления гневом. Медитировали с ними и были посредниками. Мы награждали их, наказывали, убеждали и умоляли.

Несмотря на все наши усилия, утренние конфликты не прекращались. Я уже начал терять терпение и выходить из себя, что, конечно, отнюдь не улучшало ситуацию.

Что вы делаете, когда сталкиваетесь с повторяющейся проблемой, затрагивающей других людей, после того как перепробовали все возможные варианты ее решения и ни один из них не сработал?

В области организационного коучинга в компании Bregman Partners подобные ситуации возникают постоянно. Именно в таких случаях люди обычно и обращаются к коучам: когда проблема кажется неразрешимой, включает других и тормозит движение. Например, проблема с сотрудником, который не хочет брать на себя ответственность. Вы уже беседовали с ним и, возможно, несколько раз выходили из себя, когда работа не соответствовала вашим ожиданиям. Но что бы вы ни делали, толку ноль. Как вам помогут интерес и доверие?

Стратегия, которая почти никогда не работает: предложить еще одно решение, которое вы не успели опробовать, или попросить сотрудника работать усерднее. Так вы в первую очередь покажете, что не верите в его старательность.

Знаете, какая стратегия почти всегда срабатывает? Начните решать другую проблему.

Я не говорю, что вы должны отказаться от желаемого результата. Но если вы пытались решить проблему всеми доступными способами, ваша задача не в том, чтобы найти верный вариант, а в том, чтобы найти подходящую проблему. И тут вам поможет интерес.

Если проблема моих детей связана не с отношениями между ними, тогда с чем? Я проанализировал ряд вариантов и остановился на том, который казался простой проблемой с простым решением.

Моим детям сложно просыпаться, у них низкий уровень сахара в крови. Наше намерение научить их общаться только обостряло проблему, ведь после таких мер они чувствовали себя еще хуже и злились не только друг на друга, но и на нас.

Решение? Раньше ложиться спать и выпивать стакан апельсинового сока после пробуждения. Два этих простейших действия снизили число утренних конфликтов на 90%.

Коуч — или взгляд со стороны — иногда помогает справиться с «неразрешимой» проблемой не потому, что предлагает более умные или нестандартные решения, а потому, что воспринимает саму проблему иначе, чем участник ситуации. Будучи вне системы, он видит ее так, как находящийся внутри человек увидеть не может.

Столкнувшись с проблемой, справиться с которой вы не в состоянии, задайте себе такой вопрос: если вы верите, что участники делают всё от них зависящее для решения проблемы, которую вы обозначили, в чем может быть загвоздка? Иными словами, вместо того чтобы думать о решении, попробуйте подумать о проблеме.

Сотрудник избегает ответственности, что бы вы ни делали? Подумайте: может, дело не в нем. Возможно, ему не были четко обозначены ожидания, или он недостаточно компетентен, или нет объективных критериев оценки. Если проблема в этом, сразу возникает целый ряд решений.

Пересмотр проблемы может принести вам дополнительные преимущества: вы получите свободу экспериментировать. Вы можете начать с «чистого листа», перепробовать несколько вариантов, оценить эффективность, извлечь уроки из неудач и попробовать снова.

Чтобы решить проблему ответственности, для начала предельно ясно обозначьте свои ожидания. Если ситуация не изменится, проведите обучение для повышения профессионального уровня сотрудника. Его вовлечение в поиск решения имеет дополнительное преимущество, поскольку способствует его большей заинтересованности в рабочем процессе в целом, что иногда само по себе положительно сказывается на результативности.

Я поговорил с детьми и спросил, не кажется ли им, что проблема может быть не связана с отношениями между ними. Они

согласились поэкспериментировать с апельсиновым соком и были в полном восторге, когда мы стали приносить его прямо в постель.

Они по-прежнему просыпаются не в настроении. Но я знаю, что мы на верном пути: их настроение в корне меняется через несколько минут после того, как они что-то съедят или сделают несколько глотков сока.

И я знаю, что мы решаем верную проблему, поскольку есть результат.

В предыдущих главах мы рассмотрели, как можно наладить отношения с другими при помощи интереса и доверия в ситуациях, которые вам хотя бы отчасти подконтрольны. Но что делать, когда от вас ничего не зависит? Лучший способ проявить интерес и доверие — быть полезным.

Глава 17

Будьте полезными

Подержите ребенка

«Леди и джентльмены, говорит капитан. У нас возникла непредвиденная ситуация». С этих слов началась история моего прерванного полета из Нью-Йорка в Даллас.

Капитан сообщил, что из-за технической неисправности самолет должен совершить вынужденную посадку в ближайшем к нам аэропорту имени Даллеса, в Вашингтоне. Но борт слишком тяжелый, чтобы гарантировать безопасное приземление, и самолету нужно сжечь топливо, поэтому мы будем летать кругами в течение 45 минут, пока не пойдем на посадку.

Я сидел в передней части салона и встретился глазами со стюардессой.

— А что случилось? — спросил я.

— Не знаю, — ответила стюардесса, слегка пожав плечами. — Нам ничего не говорят.

— Если мы будем летать 45 минут, почему бы не отправиться в Даллас, вместо того чтобы нарезать круги? — спросил я. Она улыбнулась и промолчала.

И мы начали кружить. Если бы вы сделали фотографию пассажиров в салоне до этого объявления и после, вы вряд ли заметили бы разницу. Люди всё так же читали, слушали музыку,

негромко беседовали. Но на самом деле все изменилось. Уровень тревоги зашкаливал. Мы оказались заперты в самолете, который не мог приземлиться и очевидно не был способен лететь по причине, которой не знал никто из нас, кроме капитана. И мы ничего не могли с этим поделать.

Я подумал, что психологически сложившиеся обстоятельства очень напоминали многие другие, в которых мы оказываемся. Мы попали в ситуацию, которую не контролировали, и у нас не было возможности незамедлительно ее исправить. Так же, как, например, экономическую ситуацию или (иногда) события в нашей компании либо команде.

Самолет можно сравнить с лабораторией, а нас — с подопытными крысами. Какой будет наша реакция, учитывая, что у нас нет выхода, мы беззащитны и очень нервничаем? К сожалению, пока наблюдать было не за чем. Нужен был стимул — то, что заставило бы людей проявить свои эмоции. Что-то вроде... плачущего младенца.

Малыш в кресле за мной любезно оказал мне эту услугу. Он издал пронзительный крик, за которым последовали размеренные завывания. Все попытки матери успокоить его поглаживаниями по спине, укачиванием приводили лишь к усилению плача.

Итак, эксперимент начался.

Через проход от матери с младенцем сидела женщина на вид лет шестидесяти, которая все сильнее раздражалась. Она в упор смотрела на беспомощную мать и нарочито громко вздыхала. Наконец она «прошептала» соседу с явным намерением быть услышанной: «Неужели эта женщина не может успокоить своего ребенка?» Тот криво улыбнулся, не отрывая глаз от журнала.

«Думаю, я понял, что случилось с самолетом, — мужчина в соседнем кресле, до того активно выглядывавший в иллюминатор,

повернулся ко мне. — Проблема с колесами. Они только что выпустили шасси, а мы еще гораздо выше 300 метров. Должно быть, проблема именно в них». Он продолжал что-то рассказывать мне о механике самолета и о том, чем все закончится, если приземляться с неисправными шасси.

Я повернулся, чтобы окинуть взглядом салон, как раз вовремя, чтобы увидеть, как одна женщина истерично заплакала, сказала что-то о ребенке и с силой ударила журналом по спинке впереди стоящего кресла. К несчастью для сидевшего там мужчины, она попала ему прямо по голове. Когда тот повернулся к ней, очень удивленный, она начала неловко извиняться. Я не шучу!

Большинство пассажиров в салоне никак не проявляли эмоции.

А затем произошло нечто удивительное. Женщина, сидевшая рядом с несчастной матерью, предложила поддержать ребенка, чтобы та могла хоть немного отдохнуть. Я видел улыбку матери — они с соседкой не были знакомы, — видел, как она передала ребенка и закрыла глаза. Младенец продолжал плакать, но теперь это не вызывало такого негатива у других пассажиров.

За несколько минут я увидел множество типичных реакций на стресс. Хотя каждая из них может быть психологически полезной, но «победителем» оказывается одна. Какой была бы наша жизнь, если бы больше людей предлагали поддержать ребенка?

Предположим, кто-то в вашей команде постоянно не готов к рабочим встречам. Вы не его руководитель и не можете называть это неприемлемым. Что вы делаете? Вы можете жаловаться остальным членам команды, закатывать глаза или пытаться игнорировать этот факт. Это позволит вам почувствовать себя лучше в данный момент, но при этом покажет, что у вас нет интереса, доверия к коллеге.

Или вы можете «подержать ребенка»: стать его партнером по какому-нибудь проекту, предложить помощь в подготовке к следующей встрече, поделиться своими идеями. Эти решения выражают доверие и открытость, которые помогают установить взаимопонимание.

Представьте, что один из ваших коллег перегружен работой, испытывает стресс, явно непродуктивен, из-за него вся команда выглядит неважно. Плюс ко всему, он постоянно жалуется, насколько его работа сложнее вашей.

Раздражает, правда? У вас есть все основания начать распускать о нем сплетни или ждать, когда он потерпит крах. Но что если вы предложите свою помощь? Возможно, как-нибудь вместе задержитесь допоздна на работе?

Еще одна возможная ситуация: ваша компания внедряет новую технологию, которая, кажется, только осложняет всем жизнь, но она необходима. Самый простой вариант — жаловаться. Или согласно кивать, когда стонут другие. Но что если освоить эту технологию и начать помогать тем, у кого с ней сложности?

В ситуациях, когда у вас нет официальных полномочий, — вы не руководитель, не обладаете всей информацией, не уполномочены принимать решения, не контролируете ситуацию — у вас есть власть другого рода: влиять на свой опыт и иногда на опыт других. Когда мы «держим ребенка», мы занимаемся чем-то полезным. Это позволяет нам и другим чувствовать себя хорошо. Это даже может помочь решить проблему. Важно помнить, что выбор есть всегда.

Через 35 минут после первого сообщения капитан объявил, что мы начинаем снижение. Я выглянул в иллюминатор и увидел аварийные сигналы скорой помощи и пожарных машин, выстроившихся вдоль посадочной полосы. Мой сосед, уже

в красках описавший все возможные варианты нашей гибели, кинул на меня красноречивый взгляд: *«Я же говорил, что все плохо»*. Я потуже затянул ремни.

Шасси коснулись земли. Никто не двинулся с места. Удастся ли остановиться? Двигатели ревели, самолет постепенно замедлялся. Салон наполнился аплодисментами. Мы приземлились мягко и легко.

Конец истории и моего эксперимента.

Затем представитель авиакомпании объяснил, как перебронировать билеты на другой рейс, и люди начали наперегонки оформлять их онлайн и громко разговаривать по мобильным со своими турагентами. Одна женщина стала умолять посадить ее на ближайший рейс. Люди вокруг начали закатывать глаза.

Эксперименты начались (снова).

Во всех главах этой части мы обсуждаем использование интереса и доверия для установления более глубоких отношений с другими людьми за счет умения слушать, видеть, доверять, ценить и помогать им. Это непростая задача, нередко можно так и не добиться своей цели (как я узнал на своем печальном опыте). И здесь может помочь подстройка.

Глава 18

Позвольте другому почувствовать себя значимым

Как не потерять сделку

Моя близкая подруга Робин, топ-менеджер крупной фармацевтической компании, порекомендовала меня как эксперта и коуча Дэну, CEO одной из дочерних компаний. Она хорошо знала Дэна и организовала встречу для нас троих. Встреча прошла не просто тепло, а горячо.

Я принял ряд решений, каждое из которых казалось — и до сих пор кажется — в высшей степени разумным. Дело было так.

1. С согласия Дэна до встречи мы несколько раз беседовали с Робин, обсуждая ситуацию. Дэн недавно вступил в должность, и теперь ему нужно было действовать в сложных обстоятельствах. К моменту нашей встречи я представлял себе, с какими проблемами он столкнулся. Было очевидно, что это «моя тема» и я идеально подхожу на роль консультанта.
2. На встречу Робин и Дэн сильно опоздали. Вместо запланированных 60 минут у нас оставалось всего 20. «Нет

проблем, — уверил я. — Я уже в курсе дела, перейдем к сути».

3. Я занял одно из пустых кресел, которое оказалось слишком низким, и инстинктивно отрегулировал его по высоте до уровня, на котором сижу обычно.
4. Дэн в начале беседы похвалил мою последнюю книгу и сказал, что с удовольствием читает мой блог. Это усилило мою решимость «перейти к сути».
5. Я кратко описал, что мне известно о ситуации, и, когда получил подтверждение, что я все верно понял, перешел к тому, как бы я с ней справлялся.
6. В какой-то момент Дэн задал мне вопрос, и я замешкался с ответом. Робин предложила вернуться к этому позже, но я пытался произвести впечатление, а потому поблагодарил ее и сказал, что готов ответить прямо сейчас.

Все, что я сделал, сказал, подумал, почувствовал, было правильно. Каждый мой шаг, каждое решение были обдуманными, благоразумными и целесообразными. В моих глазах.

Именно это меня и подвело.

Я действовал, исходя из собственных представлений. А Дэн — из своих. И для него тот факт, что я «заикнулся на себе», стал решающим, чтобы отказаться от сотрудничества со мной.

В чем была проблема? В том, что я не подстроился.

В своем бестселлере «Человеку свойственно продавать»⁴ Дэниел Пинк называет подстройку одним из трех важнейших навыков, которыми нужно обладать, чтобы побуждать к действиям

⁴ Издана на русском языке: *Пинк Д.* Человеку свойственно продавать. Удивительная правда о том, как побуждать других к действию. М. : Альпина Паблишер, 2015.

других. Она подразумевает синхронизацию с теми, кто нас окружает. Когда вы подстраиваетесь, то демонстрируете *интерес*. Вы задаете вопросы, слушаете ответы, проявляете эмпатию.

Я мог бы подстроиться и проявить интерес к проблемам Дэна. Но мое поведение свидетельствовало о том, что я этого не сделал.

По мнению Пинка, первое правило подстройки — уменьшить собственную важность. Вы отпускаете свою точку зрения, и это дает вам возможность увидеть ситуацию чужими глазами. Пинк процитировал одного очень успешного гуру продаж, который свел это к смирению и позиции: «Я сажусь на маленький стул, чтобы вы могли сесть на большой».

Я сделал прямо противоположное: в прямом и переносном смысле решил сесть выше остальных. Я завладел нитью разговора, проигнорировал Робин, когда она предложила вернуться к обсуждению позже, и потратил те крохи времени, что у нас были, на попытки доказать Дэну, что во всем прекрасно разобрался и лучше коуча ему не найти.

Все было для меня так очевидно, что я не проявил никакого интереса. Я демонстрировал уверенность в себе, но не в Дэне и не в Робин.

Я был невероятно польщен комплиментом Дэна о моей книге, слишком спешил и очень хотел произвести впечатление и на него, и на Робин. Я из кожи вон лез, чтобы доказать свою компетентность, а выставил себя непрофессионалом. Возможно, не с точки зрения предложенных решений, но точно с позиции отношений.

Я действовал как экстраверт, что обычно считается сильным конкурентным преимуществом в области продаж. Но результаты исследования Дэниела Пинка свидетельствуют об обратном: такое поведение снижает шансы закрыть сделку. Почему? Потому что слишком часто мы говорим, вместо того чтобы слушать.

Если я и слушал, то только чтобы собрать достаточно информации и показать Дэну, что я способен решить его проблему. Иными словами, не из интереса, а чтобы найти подтверждение собственному мнению.

Почему это не сработало? Разве Дэну не нужна была информация обо мне и о том, чем я мог быть ему полезен?

Возможно. Но он показал, что знает обо мне достаточно по моей книге и блогу, так же как я многое знал о нем благодаря Робин. Нет, на самом деле он не ждал, что я буду говорить. Он ждал, что я буду слушать.

Дэн хотел понять — как и многие из нас, — какие у него будут ощущения, если он согласится со мной работать. В ходе нашей короткой встречи я показал ему, чего ожидать: человек, считающий себя экспертом, будет говорить, что нужно делать.

На месте Дэна я бы тоже себя не нанял.

Что я мог бы сделать иначе? Сесть в кресло, которое мне предложили, и выслушать все, что хочет сказать Дэн. Затем задать ряд вопросов, чтобы убедиться, что я вижу ситуацию его глазами, проанализировать ее с позиции собеседника, прочувствовать его эмоции. Я мог бы подстроиться.

Мне нужно было отказаться от собственной повестки, прекратить добиваться, чтобы меня наняли, не делать поспешных выводов о том, что нужно Дэну, и перестать навязывать свою точку зрения.

Моя цель, цель всего моего присутствия на встрече, свелась бы к одному — достичь взаимопонимания. Если бы мне это удалось, я бы постарался показать, на что я способен. Для этого у меня было бы много времени позже, когда бы мы начали работать вместе.

Часть II

**Будьте честным
и достойным доверия**

Глава 19

Эмоции заразительны

Как использовать свою суперспособность во благо

Я сложил велосипед и зашел вместе с ним в холл офисного здания на Среднем Манхэттене. Охранник за стойкой едва удостоил меня взглядом, состроил гримасу и, уже не поднимая глаз, пробурчал что-то нечленораздельное.

«Простите?» — переспросил я.

Он громко вздохнул, выдержал паузу, а затем, так же не глядя на меня, повторил: «Вы не можете пройти в здание с этим».

Я уже был на нервах, так как меня только что чуть не сбило такси, и из-за происходящего мое настроение продолжило стремительно ухудшаться. Меня задела не ситуация — мало ли я повидал на своем веку охранников, не пускавших меня с велосипедом в здание. Неприятной была его надменная манера общения.

Я постарался сохранить остатки самообладания. Я показал ему, как мало места занимает мой велосипед в сложенном виде. Я пояснил, что у меня есть чехол. Охранник лишь повторил свои слова.

Наконец, после того как я процитировал закон, разрешающий входить в офисные здания Нью-Йорка с велосипедом, если те оборудованы грузовым лифтом, охранник позволил мне пройти.

Я нашел грузовой лифт и улыбнулся оператору, который обменивался шутками с рабочими. Он посмотрел на меня и как

ни в чем не бывало продолжил болтать с друзьями. Я несколько минут переминался с ноги на ногу, а затем поинтересовался, не мог бы он меня доставить на 19-й этаж. Он отпустил какой-то грубый комментарий по поводу арендаторов офисов, в гробовом молчании мы поднялись на нужный этаж, и я остался в маленьком вестибюле, не зная, куда идти дальше.

Оператор уже захлопнул дверь лифта, когда я спросил, как пройти к офисам. «На кнопку нажми», — рывкнул он через закрытую дверь. Я увидел кнопку и нажал. Настроение в этот момент у меня было ниже нуля. А затем мое утро преобразилось, словно по волшебству.

— Привет! Вы, должно быть, Питер? Добро пожаловать! — почти пропела секретарь Лиза, открывая мне дверь. Она улыбалась, а затем непонимающе нахмурилась: — А почему вы поднялись на грузовом лифте?

Я рассказал про свои утренние неприятности, и она сочувственно вздохнула: «Мне так жаль, это ужасно. Позвольте мне взять ваш велосипед».

Я чуть не заплакал от счастья. В одну секунду Лиза полностью изменила мои эмоции: от негативной спирали гнева, раздражения и отчаяния к позитивной — облегчения, благодарности и счастья. В этот момент я понял: у каждого из нас есть суперспособности.

Мы можем заставить окружающих почувствовать себя здорово или ужасно одним жестом, выражением лица, словом, тоном.

Минуточку! Имею ли я право винить вас в собственном брюзжании? Разве каждый из нас не несет ответственность за свое настроение?

Вот факты: эмоции столь же заразны, как простуда. Кэролайн Бартел из Нью-Йоркского университета и Ричард Сааведра

из Мичиганского университета изучили 70 рабочих групп из разных профессиональных областей и выяснили, что у людей, работающих вместе, настроение в конце концов становится одинаковым.

Особенно важно, чтобы это понимали люди, занимающие руководящие посты: они больше, чем кто-либо, задают общий эмоциональный тон и передают свое настроение окружающим. Если вы работали в офисе, вероятно, вам доводилось ощущать нечто подобное. Когда босс не в духе, в воздухе пахнет грозой. Когда он в прекрасном настроении, все сотрудники светятся.

Значит ли это, что человек не несет ответственности за срыв, когда он, например, накричал на кого-то в коридоре? Ведь на самом деле виноват тот парень в метро, который в него врезался и даже не извинился?

Посмотрите на это так: если вас кто-то заразил, это не значит, что вам надо чихать на всех вокруг, верно? Вы можете обвинить кого-то в том, что он испортил вам настроение, но вы по-прежнему несете ответственность за то, что передаете другим.

Хотя, конечно, когда болеешь, сложно не заразить других. Несколько лет назад я в качестве коуча работал с Рене, топ-менеджером крупного ритейлера. Подчиненные жаловались на ее несдержанность и резкость. Она часто повышала голос, отчитывала их за ошибки и унижала за пробелы в знаниях.

Пообщавшись с сотрудниками, я узнал, что СЕО, которому Рене непосредственно подчинялась, вел себя так же. Он был вспыльчив, кричал по поводу и без, требовал от всех совершенства. Это не оправдывало Рене, но во многом объясняло ее поведение: ей было сложно вести себя иначе.

Это проблема для бизнеса, ведь настроение влияет на результативность. По результатам исследования Сигал Барсаде

из Йельского университета, позитивный настрой способствует сотрудничеству, снижает уровень конфликтности и повышает результативность.

Каким же может быть решение?

Научитесь осознавать свои эмоции, быть с ними в контакте и относиться к ним как к вирусу. Если кто-то пытается испортить вам настроение, сделайте глубокий вдох, осознайте, что вы чувствуете, и решите не испытывать эту эмоцию.

Относитесь к окружающим с сочувствием, вниманием и радостью, чтобы они почувствовали себя чуть счастливее, ощутили связь с вами и стали продуктивнее. По результатам исследования Барсаде, положительные эмоции не менее заразительны, чем негативные.

Но есть ли у нас выбор на самом деле? Если у вас дурное настроение, можете ли вы усилием воли стать счастливее? Мне кажется, сложно, неестественно и даже нечестно симулировать счастье.

Однако я нашел довольно простое решение, как можно изменить свои эмоции: доброта. В каком бы я ни был настроении, я могу относиться к окружающим по-доброму. Это неизбежно оказывает на них положительное влияние и в свою очередь оказывает на меня позитивное воздействие. Вуаля — мое настроение улучшается.

Когда Лиза проводила меня к клиенту, я поделился с ним, как эта милая девушка улучшила мое настроение. Он рассказал мне еще одну историю. Однажды, когда Лиза заболела и не смогла выйти на работу, ее обязанности один день должен был выполнять тихий и немного замкнутый парень по имени Фрэнк. От него сложно было ждать ярких эмоций, но он привык к веселой и дружелюбной манере поведения Лизы. Каждое утро он,

как и все остальные сотрудники, получал по электронной почте теплое приветствие от нее. И вот, в тот день, когда его попросили подменить Лизу, одного воспоминания о ее эмоциональности было достаточно, чтобы повлиять на Фрэнка.

Что же сделал Фрэнк в первую очередь? По своей инициативе отправил электронное сообщением всем сотрудникам: «Сегодня на обед пиццааааа! Желаю всем отличного дня!!!»

Так вы можете использовать свою суперспособность во благо.

Отлично, когда вы вовлекаете людей во что-то позитивное и общаетесь к счастливым штукам. Но что делать, если обсуждения требует эмоционально сложная тема? Как разговаривать о том, что вас пугает?

Глава 20

Используйте страх как индикатор

Как говорить о том, чего вы больше всего боитесь

Во время перерыва на тренинге по развитию лидерских навыков ко мне подошла одна из участниц по имени Триша и сказала: «У меня вопрос, но я не хотела бы обсуждать его при всех». «Все» — это ее коллеги, другие линейные менеджеры финансовой компании.

Мы вышли из аудитории. «Все дело в моем заместителе Джо, — начала она. — Он отлично справляется с работой, но постоянно пытается привлечь к себе внимание. Он считает себя командным игроком, но больше никому, кроме него, так не кажется».

Интересно, почему она не захотела обсуждать это в присутствии остальных? Затем, почти мимоходом, Триша добавила: «Думаю, он метит на мое место».

Ага, вот оно что.

Итак, у нас две проблемы.

1. Джо тянет одеяло на себя.
2. Триша боится, что Джо метит на ее место.

В стандартной ситуации для Триши не составило бы труда обсудить с Джо его поведение, однако положение осложняется второй проблемой. Триша думает примерно так: «Если я заговорю об амбициях Джо, я сама подброшу остальным эту мысль. Мой руководитель и коллеги могут начать думать, что, возможно, Джо лучше подходит на мое место». Кроме того, Триша не хочет выглядеть в глазах окружающих незащитной и слабой.

Она не одна такая. Мы все часто сталкиваемся с похожей дилеммой. Вы допустили ошибку в проекте, но не поднимаете эту тему, поскольку боитесь, что вас уволят. Вы перегружены, но не протестуете из страха, что это будет воспринято как недостаток профессионализма. Вы обеспокоены тем, что выгоды, которые получает ваш клиент, меньше, чем могли бы быть, но не говорите об этом, потому что боитесь потерять его.

Первая проблема — заваленный проект, переработки, потенциальное недовольство клиента — фактическая, ее можно увидеть. Если вы хотите быть честным и достойным доверия, ее стоит открыто обсуждать. Вторая — страх — личный, эмоциональный вопрос, который часто парализует любые действия.

Триша *не знает*, что Джо метит на ее место: ей так кажется, и она этого боится. Никто *не знает* точно, уволят его за ошибку в проекте или нет, поэтому вроде бы безопаснее замолчать этот вопрос. На деле все выходит наоборот. Когда человек игнорирует проблему и отказывается ее признавать, он перестает действовать. И тогда он не способен предотвратить то, чего боится. Получается, бездействие повышает вероятность неблагоприятного исхода.

Есть общее правило: чем больше вы боитесь разговора, тем нужнее он для вас становится. Подумайте о страхе как об индикаторе проблемы, которую вам надо решить.

Как вы обычно говорите о своих страхах, отсутствии безопасности, дурных предчувствиях? Правильно, никак.

Если Триша расскажет о своих переживаниях, что Джо ее «подсигивает», тот отвергнет все обвинения, а Триша будет выглядеть глупо, поскольку вообще подняла эту тему. После такого разговора они оба потеряют доверие друг к другу. Говорить о своих подозрениях по поводу чужих дурных намерений — почти всегда плохая идея.

Но если не говорить о своем страхе и не игнорировать его, что же делать? Взглянуть ему в лицо.

«Триша, представьте, пожалуйста, что Джо действительно хочет получить ваше место, — предложил я. — Почему бы нет? Он амбициозен, ваша должность может стать следующей ступенькой в его карьере. Такое вполне возможно».

Иными словами, представьте себе худший вариант. Предположите, что вас могут уволить. Что у вас не хватает способностей. Что клиент планирует отказаться от сотрудничества с вами. Хуже того: представьте, что об этом все знают.

Чем скорее вы примете эту ситуацию, тем быстрее начнете действовать. Вместо того чтобы прятаться от вопросов, ныряйте в них с головой. Используйте страх как катализатор, а не как фокус. Вы должны сосредоточиться на проблеме. Если боитесь, что руководитель хочет уволить вас из-за ошибок в последнем проекте, попросите его разобрать их с вами и составить план действий для следующего проекта. Если опасаетесь, что, заговорив о своих переработках, вы всем покажете, что вам недостает способностей, поговорите с руководителем, как вы можете повысить свою компетентность, чтобы справляться с загрузкой. Клиент планирует отказаться от сотрудничества? Побеседуйте с ним и покажите, что вы понимаете его обеспокоенность.

А затем выслушайте, что он скажет. Так вы проявите честность и заслужите доверие.

Мы склонны избегать обсуждений, которые могут вызвать у нас негативные эмоции: того, что глубоко нас трогает, наших страхов, самооценки, будущего. Но сам факт, что мы об этом молчим, делает нас уязвимыми. Стоит посмотреть страху в лицо — заговорить о нем, задать вопросы, объяснить, — как мы становимся сильнее. И тогда мы способны действовать.

Итак, что делать со своим страхом?

1. Признать его.
2. Понять, о какой проблеме он сигнализирует.
3. Решить проблему.

— Хорошо, — согласилась Триша. — Я понимаю, почему он может мечтать о моем месте. Но я пока не собираюсь никуда уходить, а он еще не готов к такой должности. Как решить эту проблему?

— Помогите ему реализовать его амбиции, — предложил я. — Скажите мне то, что могли бы сказать ему.

Триша согласилась:

— Джо, вы — умный, компетентный и эффективный сотрудник. Мое место — когда вы будете к нему готовы — может стать для вас отличной ступенью в карьере, но я пока никуда не ухожу. Что еще может вас заинтересовать и что я могу сделать, чтобы вы этого добились? Я хочу помочь вам профессионально расти и развиваться в нашей компании или даже в другой.

— Отлично, — резюмировал я. — Потом вы можете поговорить о том, что ему мешает добиваться целей. Объясните ему, что присваивать все лавры себе, когда другие их тоже заслужили, — плохая

идея. Вы можете помочь ему стать продуктивнее. И при этом быть его союзником. Действовать не с позиции человека, которому он чем-то угрожает, а как наставник, который помогает ему достичь целей.

— Звучит легко, — сказала Триша.

— Не так легко, если вы всё еще боитесь.

Она рассмеялась:

— Боюсь чего?

Конечно, решиться на разговор — даже составить план — проще, чем *начать* его. Если вы знаете, как провести сложную беседу откровенно и доверительно, вам будет гораздо проще (и все пройдет успешнее).

Глава 21

Начинайте с конца

Как начать сложный разговор

Мне предстоял сложный разговор.

Мы с Шери работали вместе уже много лет. Я знал: она ожидает, что я найму ее как наставника лидерской программы для руководителей одного из моих клиентов — компании Ganta, работающей в сфере высоких технологий. К сожалению, я не считал, что Шери справится с этим делом или с проведением такой программы в принципе. Более того, мне не очень нравились ее результаты в последнее время, хотя я не обсуждал с ней этого. Это была моя первая ошибка. Я должен был высказать свое мнение раньше.

Почему я этого не сделал? Хотелось бы сказать, что Шери мне нравится и я боялся задеть ее чувства. Или я надеялся, что ситуация исправится без моего вмешательства.

Это все, конечно, правда, но есть еще кое-что: в глубине души я очень боялся неловкого момента. Того самого, когда вы сказали что-то неприятное, а собеседник еще не успел ответить.

Иными словами, я откладывал разговор с Шери, боясь, как буду чувствовать себя, давая негативную обратную связь: мне станет неудобно, я сам себе покажусь нелепым и, возможно, нерациональным.

Но тянуть дальше было нельзя. Я ждал так долго, что разговор обещал стать еще более неудобным. А если Шери услышит отказ без предупреждения, я покажусь еще менее рассудительным. Коэффициент неловкости зашкаливал.

В тот день, когда Шери зашла в мой кабинет, я очень нервничал. Мы обменялись любезностями, и я начал. Я сказал, что знаю о ее желании вести программу для Ganta. Я упомянул о сложностях и проблемах на таких мероприятиях и о Ganta в целом. Я высказал свою озабоченность ее последними результатами. Она задавала вопросы, я отвечал и приводил примеры.

Мне так хорошо удавалось избегать неловкого момента, что прошло уже полчаса, а я так и не сказал Шери, нанимаю я ее или нет. Мои слова можно было воспринять как угодно. Я не сказал ничего определенного.

Наконец Шери сделала это за меня. «Ты пытаешься мне сказать, что не хочешь, чтобы я вела эту программу?» — прямо спросила она.

В тот момент, когда я осознал это, я понял, что так ведут себя очень многие руководители. Однажды старший вице-президент компании пытался донести до подчиненных решение о закрытии подразделения. Он стоял посреди кабинета и излагал свои мысли так туманно и медленно, что сотрудники начали обсуждать малозначительные детали еще до того, как поняли, к чему он клонит.

В другом случае CEO проводила совещание с руководителями отделов, желая сообщить, что вскоре в компании будет введена новая должность и они будут напрямую подчиняться человеку, который ее займет. Сотрудники быстро потеряли нить разговора, поскольку первые 20 минут CEO потратила на объяснение решения, о котором даже не сказала. Один из участников

совещания позже признался мне: «Я пытался понять, к чему она клонит, но тщетно».

Рациональная причина, по которой мы пытаемся обосновать трудное решение до его объявления, проста: мы стремимся убедить других, что оно продуманное, взвешенное и неизбежное. Однако, поскольку собеседники не знают, что это за решение, для них обоснования пока не имеют смысла. Парадокс в том, что наше желание четко донести свою мысль как раз и встает препятствием на пути понимания.

Эмоциональная причина наших долгих объяснений в том, что мы прокрастинируем. Оттягиваем тот самый неловкий момент. Увы, это непродуктивно и только усугубляет дискомфорт всех участников разговора.

Решение простое и прямолинейное: начинать с конца.

Что мне стоило бы сказать Шери? «Спасибо, что пришла, Шери. Я не вижу тебя руководителем программы для Ganta, и мне хотелось бы, чтобы ты поняла почему...»

Старший вице-президент должен был начать со слов: «Я принял решение о закрытии подразделения XXX».

А СЕО стоило бы открыть совещание с руководителями отделов фразой: «Я ввожу новую должность старшего вице-президента, он будет напрямую подчиняться мне и руководить этим направлением бизнеса». После этого люди с интересом выслушали бы остальную информацию. Или могли бы сразу выразить свое согласие либо обозначить вопросы для обсуждения.

Вот что я понял: как правило, я переоцениваю, насколько сложно собеседнику выслушать то, что я хочу ему сказать. Люди проявляют чудеса психологической гибкости. Обычно мне более некомфортно сообщить о том или ином решении, чем моему собеседнику его принять.

В следующий раз, когда вам придется инициировать пугающий вас разговор, начните с той части, которой вы боитесь. Изложите суть в первом же предложении. Пусть тот самый неловкий момент пройдет быстро. Немногие осознанно идут на этот шаг, потому что он требует эмоциональной смелости. По крайней мере в первый раз.

Но чем чаще вы так поступаете, тем естественнее выходит. Проявлять честность и открытость — не значит быть жестоким. Как раз наоборот, в этом и выражается истинная забота. Вы честны и достойны доверия. Как ни парадоксально, часто это даже укрепляет отношения с окружающими, хотя им могут совсем не нравиться ваши решения.

Этот подход не только снижает уровень напряженности, но и экономит кучу времени. Шери была разочарована моим решением, но поняла его и приняла довольно быстро. Быстрее, чем я пытался ей его объяснить.

А теперь вновь повышаем ставку. Как оставаться честным и достойным доверия, когда вас переполняют эмоции?

Глава 22

Эффективная коммуникация, несмотря на эмоции

Научитесь управлять своим гневом

У Роберта и Говарда всегда были хорошие отношения. Они вместе работали над несколькими проектами и считались друзьями. И когда Роберт узнал, что Говард провел стратегическую встречу, на которую его не пригласил, он воспринял это как предательство. Не откладывая в долгий ящик, он отправил сообщение: «Поверить не могу, что ты провел эту встречу без меня!»

Говард был на встрече с клиентом, когда ему пришло это послание. Он быстро прочел его и сразу же погрузился в бурю эмоций: беспокойство, раздражение, замешательство, обида, желание защитить себя. Сообщение выбило Говарда из колеи, из-за этого встреча прошла не так хорошо, как он надеялся. Он разозлился еще сильнее, вспомнив, что неделей ранее Роберт не поддержал идею, которую он предложил Джейн, CEO, хотя уверял, что эта мысль ему нравится. Так что после встречи с клиентом Говард написал Роберту, казалось бы, не относящийся к делу ответ: «Не могу поверить, что ты кинул меня на встрече с Джейн!»

Два коротких сообщения — по предложению каждое — разрушили отношения, которые выстраивались годами. Прошло несколько недель, прежде чем Роберт и Говард снова смогли работать вместе, но даже тогда они оставались заложниками взаимных обид.

Из этого короткого, но такого разрушительного общения можно извлечь несколько уроков. Некоторые очевидны: не отправляйте сообщения под влиянием эмоций. Никогда. Точнее, постарайтесь воздержаться от общения, когда вы охвачены негативом. Большинству из нас вообще не стоит прибегать к письменным формам коммуникации, чтобы выразить гнев, расстройство или разочарование: в тексте сообщения или письма теряются важные нюансы. И, разумеется, никогда не читайте сообщения во время деловой встречи.

Эффективная коммуникация невозможна без вдумчивости и погруженности в процесс. Мы часто общаемся урывками — слово здесь, фраза там, — и в результате забываем, что по сути коммуникация — выстраивание связей и взаимоотношений.

Звучит тривиально, но на деле процесс коммуникации оказывается не таким уж простым, особенно когда собеседниками правят эмоции. Мы постоянно становимся свидетелями подобного общения. Каждый из нас побывал на месте Говарда или Роберта. Такие ситуации должны стимулировать нас сделать паузу и придерживаться четкой, открытой и простой стратегии, действенной в любых обстоятельствах.

Во-первых, всегда планируйте коммуникацию. И помните, что рабочие отношения редко бывают безоблачными. Люди ошибаются. То, что выглядит как коварство и предательство, может оказаться простой оплошностью. В конфликтных ситуациях иногда стоит попросить, вместо того чтобы требовать, проявить

интерес, поддержать разговор, а не закрывать тему. Сомнения собеседника могут пойти ему на пользу. Ваша вдумчивость и желание разобраться вызывают доверие к вам.

До начала коммуникации стоит задать себе такие четыре вопроса.

1. **Какой результат я хочу получить?** Вроде бы очевидно, но на деле мы редко себя об этом спрашиваем. Гораздо чаще мы реагируем на то, что говорят другие, на свои эмоции или конкретную ситуацию. К сожалению, такая реакция ведет к неудовлетворительному результату. Начните с мысли о том, какой результат хотите получить, и выберите реакцию, которая поможет вам его добиться. В ситуации с Говардом и Робертом желаемый результат был примерно одинаковым: ощущать свою причастность, включенность в процесс, поддержку. К сожалению, их взаимная реакция привела к противоположному итогу: разобщенности.
2. **Что я должен донести до собеседника, чтобы получить желаемый результат?** Когда понимаешь, чего хочешь добиться, найти подходящие слова гораздо проще. Если я хочу быть ближе к кому-то, очевидно, что из вариантов: «Мне обидно, что ты провел встречу без меня» и «Повесить не могу, что ты провел эту встречу без меня!» — лучше выбрать первый. Небольшое различие в выборе слов, но какая огромная разница в смысле! Конечно, большинству из нас эмоционально проще сказать «я в бешенстве», чем «мне обидно». Любому приятнее быть сильным, чем уязвимым. Но сообщение «мне обидно» точнее описывает происходящее с вами, оно честнее и больше заслуживает

доверия. Это одна из причин, почему эмоциональная смелость — неотъемлемое качество эффективного переговорщика и сильного лидера.

3. **Как я должен это донести, чтобы получить результат?** Ваша цель — повысить свои шансы быть услышанным. Так что вместо раздумий, как четче сформулировать свою мысль, подумайте, как подготовить собеседника, чтобы он начал вас слушать. Как ни парадоксально, вы добиваетесь этого не тем, что начинаете говорить. Следуйте совету из главы 14: будьте открыты и задавайте вопросы. Резюмируйте услышанное. Прежде чем делиться своим мнением, уточните, правильно ли вы поняли собеседника. Если нет, спросите, что вы упустили. Если все верно, поинтересуйтесь, хочет ли собеседник услышать ваше мнение. Ответив «да», он дает согласие вас выслушать. А поскольку вы только что продемонстрировали умение слушать, собеседник будет более склонен ответить вам тем же.
4. **Когда я должен вступить в коммуникацию, чтобы получить результат?** Многие не контролируют ответную реакцию. Роберт отправил сообщение сразу, как только узнал о «предательстве». Говард ответил так быстро, как ему позволили обстоятельства. Ни один из них не сделал паузу и не задумался, когда лучше ответить. Правило, которого следует придерживаться в таких случаях, простое: не надо отвечать, просто потому что очень хочется. Отвечайте тогда, когда выше всего вероятность, что ваши слова правильно воспримут. Спросите себя, когда вы сможете проявить заинтересованность и эмпатию, сохранив ясность ума, и когда собеседник наверняка будет спокоен и открыт.

Общение только кажется простым. Кто угодно может, не особо задумываясь, отправить короткое сообщение или электронное письмо из нескольких предложений. Однако коммуникация напрямую связана с эмоциями, которые вспыхивают моментально. Роберт и Говард усвоили этот урок на своем горьком опыте.

Эмоционального взрыва можно избежать, если задать себе несколько простых вопросов, ответы на которые занимают считанные секунды. А если вы все-таки срываетесь, есть простой способ исправить ситуацию.

Глава 23

Умейте признавать свои ошибки

Я хочу, чтобы вы извинились

Я выезжал задним ходом с парковки в Нью-Джерси, когда краем глаза заметил приближающуюся машину и ударил по тормозам. Мимо пронесся автомобиль, чудом не задев меня.

Я был взбешен. Я бросился в погоню за обидчиком, нажимая на клаксон и мигая всеми световыми сигналами. Наконец возмутитель моего спокойствия остановился, я встал за ним, все еще сигналив. Мы оба выскочили из машин.

— Что ты творишь! Ты чуть не врезался в меня! — заорал я.

— Я тебя не видел! — не снижая тона, ответил он.

— Естественно! Ты же гнал, как сумасшедший!

Так мы орали друг на друга некоторое время, пока он не развел руками и не воскликнул: «И чего же ты от меня хочешь?»

На мгновение в воздухе повисло неловкое молчание. Хороший вопрос. Действительно, чего я от него хотел?

Я понимал, что его опасное вождение могло привести к аварии. У меня самого снесло крышу, и, преследуя его, я сам ехал далеко не безопасно. А выполнить мое желание было невозможно: я хотел, чтобы он не делал того, что уже сделал. Слишком поздно.

Так чего же я хотел? Зачем я на него орал? Короткая пауза охладила наш пыл.

— Я хочу, чтобы вы извинились, — наконец сказал я.

— Извини, — выпалил он.

— Спасибо, — ответил я, испытывая странное облегчение. Мы оба сели в свои автомобили и разъехались, не произнеся больше ни слова.

У нашего общества серьезные проблемы. Я не припоминаю, когда еще люди были настолько агрессивны по отношению друг к другу, а политики казались настолько порочными.

К сожалению, есть еще одна проблема, которая усугубляет все остальные.

Никто не извиняется. Никто не берет на себя ответственность за свои действия, которые создают кому-то проблемы. Все сваливают вину на кого-то или что-то еще. Это проблема уровня детского сада, и она разобщает нас.

Однажды мой друг Пол Розенфилд катался на лыжах с сыном Йоной, которому на тот момент было шесть лет. Йона упал. Само падение было не опасным, но крепление не сработало, лыжи не отстегнулись, и в результате мальчик сломал ногу. После эмоционально изматывающего дня, проведенного с ребенком в пункте неотложной помощи, Пол отправился в магазин, чтобы вернуть лыжи и поговорить с владельцем.

Владелец магазина тут же занял оборонительную позицию. Он утверждал, что крепления были отрегулированы по весу Йоны 18 кг (на самом деле они были настроены на вес 27 кг). Он утверждал, что для настройки использовал специальное устройство, к которому даже обращались во время судебных разбирательств. При этом сначала он категорически отказался по просьбе Пола предоставить распечатки показаний с этого устройства.

Пол шел в магазин, чтобы поговорить, а покидал его разозленным настолько, что был готов подать на владельца в суд.

Я спросил у Пола, какое поведение владельца магазина вызвало бы у него другие эмоции.

«Если бы его больше волновала травма, а не его репутация, если бы он извинился, не пытался скрыть, что крепления были настроены неправильно, не мотал мне нервы, а сразу дал бы распечатку с показаниями устройства, не повторял, сколько раз его использовали в судебных разбирательствах, я бы не разозлился так сильно».

Мы так активно пытаемся защититься от судебных исков, что сами их провоцируем. Мы забыли, что мы — люди, имеющие дело с другими людьми. И больше всего каждому из нас хочется сочувствия и уважения. Иными словами, возможности доверять. Когда владелец магазина пытался избежать ответственности, не проявил ни капли сочувствия, даже не извинился, он стал миссией для всех негативных эмоций Пола. Он показал, что не заслуживает доверия.

В исследовании, где анализировались судебные иски из-за врачебных ошибок, пять основных причин, по которым люди обращались в суд, оказались такими.

1. «Чтобы это не произошло с кем-то еще».
2. «Я хотел получить объяснения».
3. «Чтобы врачи осознали, что сделали».
4. «Чтобы факт халатного отношения был признан официально».
5. «Чтобы врачи поняли, что я чувствовал».

Что могли бы сделать врач или администрация больницы, чтобы не доводить дело до суда? Дать объяснения и извиниться.

Когда в медицинском центре Мичиганского университета проводился эксперимент по полному раскрытию информации, число претензий и судебных исков снизилось с 262 в 2001 г. до 83 в 2007 г.

Извинения работают. Искреннее сопереживание способно погасить гнев и способствовать выстраиванию взаимоотношений. Оно отражает доверие. Оборона и отказ признать ошибки только провоцируют раздражение и злость.

Если вы не признаёте свои ошибки, то не можете за них извиниться. А если вы не извиняетесь, то вызываете гнев и протест.

Извинения — чисто человеческий поступок, способ проявить уважение. Он отражает вашу заинтересованность и позволяет другому человеку понять, что он для вас не пустое место. Именно это больше, чем что-либо, способствует формированию эмоциональной связи между людьми. Этот момент заслуживает особого внимания.

Глава 24

Дайте другому человеку понять, что он для вас не пустое место

20 секунд, которые улучшат бонус

Ларри был одним из сотрудников технологической компании Overlook, где занимал позицию линейного менеджера с перспективой повышения. Когда я начал работать с ним, он руководил проектом по выводу на рынок одного из последних технологических инструментов, разработанных компанией. Несмотря на ряд препятствий, включая внутренние, Ларри справился в срок и почти уложился в бюджет. В конце года он получил хороший бонус.

Представьте мое удивление, когда он поведал мне, что увольняется из-за этого бонуса. По его словам, это стало для него последней каплей. Дело было не в размере бонуса — Ларри счел его вполне справедливым. А в том, как он его получил.

Руководитель оставил чек на его стуле, не проронив ни слова. Возможно, вы скажете, что в этом нет ничего ужасного. Почему для Ларри это так важно? Он должен быть счастлив, что получил бонус, особенно если размер его устраивает. Наверно, Ларри просто привереда, которому не угодишь.

Но нет. Коллеги Ларри в один голос отзывались о нем как о внимательном, заботливом товарище, который часто задерживался допоздна, чтобы помочь другим. Его описывали как умного, трудолюбивого, скромного и надежного человека. Сотрудник, за которого компании стоило бы держаться. Что же пошло не так?

Чтобы это понять, для начала разберемся, что такое «бонус». С одной стороны, все элементарно: это больше денег.

Но только на первый взгляд. Если бы я попросил вас ответить на вопрос, какой бонус предпочли бы сотрудники: \$50 000 или \$100 000, вы бы, вероятно, ответили: \$100 000. Это же очевидно, верно? Однако, по результатам исследования Сары Солник и Дэвида Хеменуэя, ответ зависит от обстоятельств.

Исследователи попросили респондентов выбрать сумму, которую они хотели бы заработать (при условии одинаковых цен на продукты и услуги): \$50 000 в год, в то время как все остальные получили бы \$25 000, или \$100 000 в год, в то время как все остальные заработали бы \$250 000. Почти половина респондентов предпочла \$50 000.

Всё потому, что бонус — не просто деньги или то, что на них можно купить. Это обратная связь. Мы хотим знать, насколько мы успешны. А самый простой способ это понять — сравнить себя с окружающими. К сожалению, по многим причинам это неудачная идея. В том числе поэтому я не поддерживаю создание рейтингов сотрудников. Каждый приносит пользу по-своему, опираясь на свои сильные стороны, уникальные для решения конкретных задач и реализации определенных возможностей.

Самая важная задача руководителя — поставить нужного сотрудника на нужное место, чтобы избежать сравнений. В этом преимущество — и сложность — разнообразия.

Как избежать ловушки сравнения? Убедитесь, что каждый сотрудник не только понимает, что вы его цените, но и точно знает, за что именно.

По большому счету, любого человека волнуют три вещи:

- 1) достижение амбициозных целей;
- 2) уверенность, что его любят и ценят;
- 3) обладание властью/влиянием.

Всё. Деньги — просто символ, заменитель этих трех вещей. Если я хорошо зарабатываю, это показатель того, что меня ценят, я обладаю влиянием и достиг своих целей.

Может быть и так: человеку платят, но не транслируют ему эти три вещи. Тогда деньги теряют свою силу. Так произошло в случае с Ларри.

На протяжении года он не получал никакой обратной связи от своего непосредственного руководителя. У него было весьма смутное представление о том, как его воспринимают в компании. Когда он обнаружил чек на своем кресле, а рядом не было даже благодарственной записки за его труд и преданность компании, молчание оказалось громче слов. Его финансовые потребности были удовлетворены, но психологические — полностью проигнорированы.

Эта проблема встречается так часто, что можно было бы подумать, будто она с трудом поддается решению. На самом деле все проще простого.

Руководитель Ларри мог бы лично вручить ему чек (сумма бонуса не важна) со словами: «Ларри, это всё, чем мы можем наградить тебя в этом году. Но я хочу, чтобы ты знал, что это совсем не отражает твой вклад в развитие нашего подразделения

и компании. Ты посвятил год своей жизни тому, чтобы сделать этот проект успешным. Иногда ты даже шел наперекор мне, чтобы все заработало, я очень это ценю. Это не выразить деньгами. Спасибо».

Всё. Честно, достойно доверия, занимает меньше 20 секунд (я засекал). Этого было бы достаточно, чтобы удержать Ларри в компании.

Разумеется, доверие строится на постоянстве, и Ларри не дурак. Если бы он услышал эту речь после того, как год его игнорировали, он бы ей не поверил. Так что суровая правда жизни такова, что для этого требуется больше 20 секунд. За 20 секунд можно было бы каждую неделю говорить Ларри, что особо ценное он сделал за прошедшие несколько дней. За год это составило бы примерно 20 минут. Чтобы этот подход сработал, он должен быть персональным, конкретным и искренним. Тогда он будет заслуживать доверия.

Хотя и раз в год — тоже неплохо. Я знаю одну строительную компанию, у которой как-то не хватило средств на ежегодный бонус сотрудникам. Тогда вместо раздачи чеков на несколько сотен долларов исполнительный директор пригласил всех менеджеров проектов в магазин мужской одежды класса люкс, где со всех сняли мерки, а затем каждому прислали сшитую на заказ рубашку. Сколько это стоило? На человека \$150 . Какое оказало влияние? Дало чувство единения и значимости для компании. Ценность этого шага? Бесценно.

Исполнительный директор подумал о том, чего бы хотели его сотрудники. Он постарался это сделать и продемонстрировал, что ценит их, признаёт их вклад в развитие компании. Это ценнее, чем чек на сумму в пять раз больше.

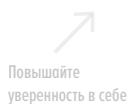
Между прочим, этот подход работает и в личной жизни. Можно потратиться на дорогой подарок, но не суметь правильно его

преподнести. Подумайте, что вы хотите сказать человеку, которому его преподносите, и скажите. Пусть он знает, за что вы его цените, что вы гордитесь его достижениями, вам важно, как он на вас влияет, он вам нравится или вы его любите.

Вам интересно, что было дальше в Overlook? Ларри стал первой ласточкой массового исхода. Когда топ-менеджеров попросили прокомментировать сложившуюся ситуацию, ответ был таким: «Незаменимых людей нет». Отлично. Потому что им пришлось искать замену очень многим.

Элемент третий

Будьте верны своей цели



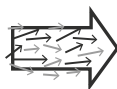
Повышайте уверенность в себе

- Знайте, кто вы
- Станьте тем, кем хотите быть



Выстраивайте отношения

- Проявляйте интерес и доверие
- Будьте честным и достойным доверия



Будьте верны своей цели

- Наполните энергией свой фокус
- Сфокусируйте свою энергию



Развивайте эмоциональную смелость

- Чувствуйте смело
- Действуйте решительно

Вы повысили уверенность в себе и наладили отношения с другими. Вместе эти два элемента обеспечивают устойчивую платформу для вовлечения окружающих в работу по достижению глобальной цели. Теперь каждый может показать лучшее, на что он способен, чтобы внести свой вклад в создание чего-то большего. Иметь значимую цель важно не только для эффективного управления, но и для качественной жизни. Цель — это то, что придает смысл вашей жизни (и жизни окружающих).

Часть I этого раздела поможет вам обрести страсть. Что стоит того, чтобы вы направили на это всю свою энергию? Что наполняет вас смыслом и дает наилучшее применение вашей уверенности в себе и в отношениях с другими? Вы узнаете, как «перевести» свою страсть в четкое стремление и расставить акценты, чтобы вы могли ясно и убедительно выражать свои идеи, двигаться в самом важном направлении, а также определить процесс, который направит вашу энергию к этой цели (и придерживаться его).

В части II вы познакомитесь с практическими подходами и приемами, позволяющими формировать личную ответственность и вдохновлять на достижение глобальной цели. Вы узнаете, почему так важно вовлекать людей на раннем этапе и как правильно вести себя потом, чтобы они довели начатое до конца и ощутили свой вклад в конечный результат. У вас сформируются образ мышления и навыки, которые позволят вдохновить окружающих на проявление их лучших качеств и совместные усилия по достижению важной для вас глобальной цели.

Часть I

Наполните энергией
свой фокус

Глава 25

Играйте в полную силу

Рафаэль Надаль достаточно сильный, чтобы плакать. А вы?

Теннисист Рафаэль Надаль за свою карьеру одержал 14 побед на турнирах Большого шлема и выиграл 69 титулов (на момент написания этой книги⁵). Он мой кумир.

Он в потрясающей физической форме. Его целеустремленность впечатляет. Его навыки уникальны. Его воля несгибаема. Наблюдать за ним на соревнованиях — одно удовольствие. И все же он мой кумир по другой причине. Примером для подражания, который я даже включил в свою книгу, он стал для меня после победы на US Open в 2013 г.

Как это произошло?

Одержав победу, он со слезами на глазах упал на землю, затем подпрыгнул от радости, потом вновь упал на теннисный корт и лежал лицом вниз, не сдерживая рыданий. Через некоторое время он поднялся и обнял своего соперника Новака Джоковича. «Именно так выглядит, когда вкладываешь во что-то все свои силы без остатка!» — сказал я тогда Изабель, которая смотрела турнир вместе со мной.

⁵ На апрель 2019 г. у Надаля 80 титулов в одиночном разряде и 11 в парном; одержал 17 побед на турнирах Большого шлема в одиночном разряде. Вторая ракетка мира. *Прим. ред.*

Куда подевалась эта энергия в современных компаниях? Где люди, прыгающие от радости, молотящие кулаками воздух, рыдающие от горя или от счастья?

Я прохожу по коридорам разных компаний и смотрю на сотрудников, которые без эмоций работают в своих отдельных закутках или монотонно кивают на совещаниях, и думаю: «Где же *люди*?»

Я выступаю не за эмоционально нестабильных работников, от которых не знаешь чего ждать, а за увлеченных людей, преданных большой цели, вдохновляющих других на ее достижение.

До своего взрыва эмоций Надаль играл несколько часов, точно направляя свою энергию, контролируя и рассчитывая каждое движение. Он полностью управлял своими эмоциями. Это закономерно. Только так каждый из нас достигает любой сложной цели, и мы добились в этом успеха. Это наглядный пример фокуса, наполненного энергией.

Какой выход нашел этот заряд после игры? Реакция Надаля была естественным взрывом энергии, которую сдерживала сосредоточенность на игре.

Это тоже закономерно. Но сколько из нас безжалостно подавляют все свои эмоции или «заедают» и «запивают» их?

Много лет назад, когда концепция эмоционального интеллекта только набирала популярность, я надеялся, что это даст нам условное разрешение на более естественное проявление чувств на рабочем месте. Я думал, мы научимся справляться с эмоциями других, спокойно и сочувствующе сидеть рядом с рыдающим человеком, не пытаясь сразу «починить» то, что сломалось. Или праздновать свой успех, не утрачивая эмпатии в отношении других, будь то соратник или оппонент.

Этого так и не произошло. Словосочетание «эмоциональный интеллект» просто стало удобным термином для рационального

обсуждения наших эмоций или их классификации в рамках моделей компетенций. А наши чувства так и остались в заточении внутри нас.

Я не хочу жить в таком мире. Думаю, вы тоже. Конечно, это может быть весьма удобно. Определенно, это создает чувство безопасности. Но только на короткой дистанции. В долгосрочной перспективе все попытки придать эмоциям «презентабельный» вид портят отношения между людьми, приводят к выгоранию и вредят нам.

Почему же мы все не живем с той же страстью, что и Рафаэль Надаль, с фокусом, наполненным энергией, и с открытым сердцем?

Потому что невозможно наполнить энергией фокус, оставаясь эмоционально отстраненным. А открыться очень страшно. Это делает человека уязвимым. Он может ощущать стыд и, скорее всего, будет чувствовать себя слабым.

Когда я смотрел на Надаля, лежащего на корте и сотрясающегося от рыданий, я вспомнил, как подобное произошло со мной, но в других обстоятельствах. В самом начале моей карьеры одна из коллег была очень сердита на меня за какой-то мой поступок. Перед несколькими другими коллегами она начала высказывать мне всё и перечислять то, что я делал неправильно, что так ее сердило.

Мне нужно было просто выслушать ее. Это совсем не легко. Несколько раз я порывался перебить ее, чтобы объяснить свои мотивы, но окружающие помогали мне: когда я пытался что-то сказать, они вежливо напоминали, что я должен просто слушать, а когда я слушал, они отмечали, что очень это ценят.

По мере того как я впитывал ее критику, меня начала бить дрожь, слабая, а потом все заметнее. Я ничего не мог с этим

поделать. Единственное имевшееся у меня объяснение — мое тело пыталось удержать энергию, которая мощным потоком исходила от собеседницы, а также ту, что бурлила во мне самом. Через некоторое время я уже не мог справляться с этим напряжением, у меня брызнули слезы. Я чувствовал себя беззащитным, и мне было стыдно: не из-за того, что мне говорила коллега, а из-за своей реакции. Мне было больно. Но при этом я испытывал огромное облегчение. Я словно сбросил с плеч тяжелый груз, и мне больше нечего было скрывать. Я чувствовал полное единение со своим внутренним «Я». Это было невыразимо приятно.

Кроме того, я почувствовал, что наконец могу принять то, что говорит коллега, не соглашаясь с ней во всем, но и не критикуя ее. Это было важно.

То, что, как мне казалось, должно было оттолкнуть от меня окружающих, поспособствовало возникновению между нами более тесной связи. Стоявшие рядом коллеги поддержали меня.

Причиной моих рыданий был полный провал, причиной рыданий Надаля — безоговорочный успех. Я испытал и то, и другое, и знаете, что интересно? Ощущения одинаковые. Это правда. Все дело в энергии, которая ищет выход. Человек — существо эмоциональное. В горе и в радости, в любви и ненависти наши эмоции — часть нас. Пора открыто это признать.

Эмоции — топливо для подзарядки фокуса энергией. Они указывают, что может быть вашей самой важной работой, точкой приложения сил. Эмоции — подсказки от тела, что для вас важнее всего. Чувствуйте и внимательно прислушивайтесь к тому, что оно говорит вам. Чтобы добраться в пункт назначения, нужно знать, куда вы направляетесь.

Глава 26

Помните, куда вы направляетесь

Определите свою «большую стрелку»

Я присутствовал на двухдневном выездном совещании для руководителей технологической компании — середнячка отрасли. Целью мероприятия было решить главные вопросы и определить возможности, которые задали бы вектор на весь следующий год.

Прошла половина первого дня, все шло по плану, но меня не покидало смутное ощущение: что-то не так. Я пытался понять, что именно.

Я окинул взглядом аудиторию. СЕО и его прямые подчиненные сидели за круглым столом, все были активно вовлечены в процесс. Они проявляли уважение, слушали друг друга не перебивая, задавали уточняющие вопросы, показывали одну презентацию за другой. Казалось, все довольны. Презентации и обсуждения были четкими и по делу.

Поскольку все были довольны, я сомневался, стоит ли мне вмешиваться. Ощущение неправильности не исчезало. Я прошелся по комнате, чтобы сменить точку зрения и увидеть совещание глазами каждого из участников. Наконец, когда очередь

дошла до СЕО и я попытался оценить происходящее с его позиции, все встало на свои места.

По отдельности презентации были продуманными и логичными. Но стоило попытаться охватить картину целиком, как становилось очевидно: это хаос.

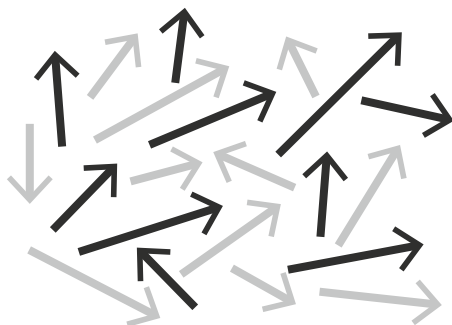


Рис. 10. Стрелки хаоса

У каждого участника, представляющего определенное направление, были свои приоритеты, цели, повестка, которые мало согласовывались (а часто противоречили) с приоритетами, целями, повесткой его коллег. Ни у кого не было общего видения. Никто не придерживался единой стратегии, охватывающей всю компанию. Ни у кого не было стремления реализовать общую глобальную цель.

Если графически представить это совещание и обозначить маленькими стрелками цели, проекты и приоритеты каждого участника, получился бы рис. 10. Каждый руководитель думает о своей зоне ответственности – стрелке, – но никто не размышляет о компании в целом. Нет приверженности единой цели.

Если бы каждый участник возглавлял отдельную компанию, это было бы здорово. Но ситуация была иной. Решение, принятое в отделе исследований и разработок, влияет на разработку, производство, маркетинг и продажи. Если в отделе продаж решают сосредоточиться на другой целевой аудитории, это влияет на техподдержку, маркетинг и весь персонал — от этого зависит, кого вы нанимаете, как управляете ими и сколько платите.

Вот и проблема. Передо мной были умные, образованные, компетентные, опытные руководители. Дело не в том, что они не понимали важности единой стратегии или общей цели. И не в том, что у них не было такой стратегии и цели. Просто в череде повседневных проблем и открывающихся возможностей они не обращали на это внимания.

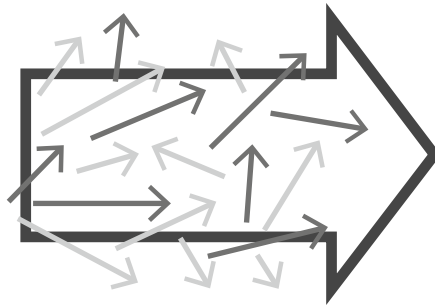


Рис. 11. Разброс стратегий относительно общей цели

Им нужно было напомнить об этом.

После завершения очередной презентации я попросил сделать небольшую паузу и нарисовал на флипчарте беспорядочное множество маленьких стрелок. Затем я изобразил одну большую стрелку в центре, и у меня получился рис. 11.

— Все презентации отражают верные стратегии, если рассматривать их по отдельности, — сказал я. — Но они не соотносятся с общей, которую мы с вами так тщательно сформулировали несколько месяцев назад. Я хочу напомнить вам о нашей большой стрелке — векторе, который мы вместе определили для компании, о нашей глобальной стратегии. Она представляет нашу глобальную цель, к которой мы движемся вместе. Она включает наши приоритеты, бренд, наше видение успеха. Все решения нужно анализировать с учетом этой стратегии, чтобы маленькие стрелки согласовывались с большой. Надо определить, что нас отвлекает, а что стратегически важно.

Я начал зачеркивать одни стрелки и менять направление других. «Последствия будут иметь практическое значение: от одних проектов придется отказаться, другие значительно изменить, а третьи немного скорректировать».

Рисунок получился настолько сумбурным, что я оторвал этот лист и нарисовал новую схему, как на рис. 12.

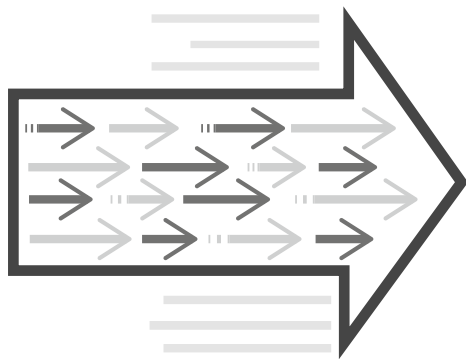


Рис. 12. Согласование стратегий для достижения общей цели

— Так мы должны двигаться вперед как команда руководителей, поддерживая друг друга и компанию, работая на достижение общей цели, более масштабной, чем каждый из нас в отдельности.

Они согласились пересмотреть основные положения своей стратегии. Мы обсудили бренд компании, тип клиентов, которых они стремятся привлечь, продукты, которые планируют производить, и результаты, которые хотят получить в следующем году.

Обсуждение заняло 15 минут.

Все прошло так быстро, поскольку они не создавали новую стратегию, а только напоминали себе существующую, тщательно продуманную, которую уже приняли. Они вспоминали о глобальной цели.

Потом мы перешли к самому сложному — принятию решений. Это требует мужества при выборе приоритетов. Какие возможности мы не должны упустить? Какие проблемы не можем игнорировать?

Они меняли направление маленьких стрелок, чтобы согласовать их с большой. От нескольких проектов решили отказаться, чтобы не распыляться. Какие-то вопросы вызвали горячие споры, и некоторые участники ушли в оборону. Но в целом обсуждение было очень продуктивным, всегда уважительным и с четким фокусом на большой стрелке.

Как заметил Льюис Кэрролл устами Чеширского Кота, если не так уж важно, куда ты хочешь попасть, неважно, какой дорогой идти. Проблема в том, что, хотя мы часто знаем, куда хотим попасть, мы легко отвлекаемся и теряем из вида глобальную цель.

Две вещи могут помочь не сбиться с курса.

1. **Большая стрелка.** Каждый раз, когда вы встречаетесь для обсуждения возможностей, проблем, принятия решений, уделите несколько минут тому, чтобы вспомнить о своей главной цели. Напомните участникам о приоритетах, направлении и общей стратегии компании.

Большая стрелка задает вектор движения, очерчивает границы, наполняет энергией фокус, дает ответ на важный вопрос: на что нам потратить свое время? Она служит фильтром, позволяющим оценить жизнеспособность и результативность каждого решения: помогает ли оно нашему совместному движению к общей цели?

2. **Эмоциональная смелость.** Принятие сложных, временами болезненных решений, необходимых для согласования маленьких стрелок с большой, — одна из самых важных задач руководителя. И одна из самых эмоционально тяжелых. Сможете ли вы сказать «нет» той соблазнительной возможности, которая, несомненно, понравилась бы вашим клиентам и принесла бы вам прибыль, если она не согласуется с большой стрелкой? Сможете ли вы отказаться от того, что в ваших интересах (и, возможно, повлияет на размер годового бонуса), если это не отвечает интересам компании? (О развитии эмоциональной смелости мы еще поговорим подробнее.)

Это сложно, но именно таких действий ждут от руководителя. Наполните энергией фокус. Определите «большую стрелку». Это сделает более успешными всех: вас, ваших коллег, вашу компанию.

Определив глобальную цель, необходимо наполнить ее энергией, а для этого выбрать, чему вы уделяете внимание, а чему нет. Я рекомендую четыре области, на которых вам стоит сосредоточиться.

Глава 27

Сосредоточьтесь на том, что важно

Четыре области, на которых стоит сконцентрировать внимание

Приближалось время обеда, и люди за столом — СЕО и семь топ-менеджеров — сидели как на иголках. Но не потому, что были голодны. Они всё утро жевали стоящие на столе печенье, в основном от скуки.

В центре комнаты исполнительный директор показывал презентацию, перелистывая слайды на экране. Коммуникация была односторонней: докладчик объяснял и при необходимости защищал свою работу.

Наконец во время перерыва на обед СЕО отвел меня в сторону и сказал то, что и так было очевидно: «Мы попусту теряем время».

Совещание топ-менеджеров — всегда огромная трата ресурсов. Аренда помещения и еда — самые безобидные статьи расходов. Даже если вы приглашаете консультанта для подобной встречи, его гонорар — мелочь по сравнению с тем, сколько стоит время семи или восьми высокооплачиваемых и очень занятых руководителей высшего звена.

Часто такие встречи превращаются в череду презентаций, все присутствующие молча слушают докладчика, или отвечают

на электронные письма под столом, или обсуждают множество вопросов, кроме тех, которые действительно требуют внимания руководства.

Учитывая интеллектуальную мощь собравшихся, фокус такой встречи должен делаться на обсуждении сложных, неоднозначных, даже конфликтных вопросов, а не на обмене информацией. Участникам стоит решать самые важные для развития компании проблемы.

Как этого добиться? Создать обстановку, в которой люди будут настоящими, уязвимыми и смелыми. Где они смогут показать свои слабости, пробиться через разобщенность, увлечь друг друга важными вопросами, мыслями, решениями. Только так можно наполнить ваш фокус энергией.

Мое первое правило для встреч такого уровня — никаких презентаций. Когда слайды демонстрируют на экране, внимание присутствующих направлено в лучшем случае на одного человека, а в худшем — в смартфоны. Ни то, ни другое не приносит особой пользы.

Когда применяется правило «Никаких презентаций», команде нужно выбрать, на чем сосредоточиться. Здесь действует мое второе правило: на совещаниях топ-менеджеров внимание должно уделяться четырем моментам.

1. **Стратегическим решениям.** Не тратьте энергию на отчеты о расходах, когда вам надо обсуждать слияние и поглощение, или новую продуктовую линейку, или реорганизацию. Улучшением операционной деятельности должны заниматься руководители уровнем ниже. Один из моих клиентов, CEO компании с выручкой миллиард долларов, измеряет важность вопросов количеством нулей. Мы сейчас обсуждаем вопрос стоимостью \$500 000

или \$5 000 000? Если нулей недостаточно, это вопрос не стратегического характера и он не должен занимать топ-менеджера. Высшему руководству нужно сосредотачиваться на фундаментальных вопросах, а не на текучке.

2. **Большая стрелка.** О ней мы уже говорили. Представьте свою компанию в виде одной большой стрелки, содержащей множество маленьких: проектов, направлений, клиентов, сделок. Большая стрелка — ваша глобальная цель. Если вы хотите еще больше сузить фокус, ответьте на такой вопрос: какого главного результата вы хотите добиться за следующие 12 месяцев? «Большая стрелка» — зона ответственности CEO и топ-менеджеров компании. Проблема в том, что маленькие стрелки направлены в разные стороны, поскольку сотрудники не могут найти общий язык, намеренно или случайно игнорируют главную цель компании. Топ-менеджеры несут ответственность за то, чтобы их решения и действия способствовали преодолению разобщенности между сотрудниками, согласовывали их цели со стратегической целью компании. И тогда все стрелки будут однонаправлены.
3. **Следующий уровень управления.** Одна из самых важных задач топ-менеджеров — подготовить следующее поколение управленцев, помочь им развить лидерские качества, навыки принятия решений. Только так можно обеспечить рост компании. Работайте с кадровым резервом, создайте план преемственности руководящих должностей, вовлекайте кандидатов в принятие решений и стратегические обсуждения. Это окупится сторицей.

4. **Неудобные вопросы.** Этот пункт требует наибольшей эмоциональной смелости. Открытое обсуждение темы, которую все боятся затрагивать, — почти гарантия повышения эффективности компании. Возможно, эта тема беспокоит одного из топ-менеджеров, а может, она касается результативности конкретного подразделения. Возможно, дело в стиле руководства CEO или в недостатке доверия между топ-менеджерами. В любом случае тот факт, что этот важный вопрос не обсуждается открыто, сигнализирует, что компания не может двигаться вперед.

Когда вы разбираетесь с разными вопросами, вы сохраняете контроль над ситуацией. Руководители высшего звена не могут себе позволить проявлять пассивность. Малейшее ваше действие должно влиять на ситуацию. Ваша задача — мыслить масштабно. Любой вопрос, не попадающий в одну из перечисленных категорий, должен делегироваться на уровень ниже.

Во время обеда я рассказал CEO об этих четырех категориях, и мы решили, что для его команды наиболее актуален вопрос взаимодействия топ-менеджеров. Или, скорее, недостаток такого взаимодействия. Именно эту тему в их компании можно было назвать «неудобной».

Когда участники совещания вернулись после перерыва, проектора в комнате уже не было. Сначала это выбило их из колеи. А как же тот труд, который они вложили в презентации? А как же чувство безопасности, когда можно спрятаться за слайдами?

«Ваши мозги слишком ценные, чтобы просиживать за презентациями, — сказал CEO. — Они должны думать вместе».

Затем он вынул чеку: «А теперь оглянемся вокруг. Кто из вас не ладит друг с другом? Давайте-ка поговорим об этом».

В комнате воцарилось молчание.

К чести CEO, он не стал нарушать неловкую паузу. Он бросил мяч, и теперь настала очередь остальных вступить в игру.

Наконец, через некоторое время, которое показалось вечно-стью, один из участников совещания начал говорить и признал то, что и так было всем известно: ему и еще одному из присутствующих руководителей было очень сложно работать вместе.

За следующие три часа, пока шел оживленный, временами сложный разговор, захвативший всех без исключения, никто не проверил электронную почту под столом. Так выглядит собранная команда, заряженная на результат.

Не менее важно наполнять энергией свой повседневный фокус, направляя внимание на глобальную цель. Для этого вам может понадобиться фильтр. И лучшее время для его применения — ваш первый день на работе после отпуска.

Глава 28

Используйте фокус как фильтр

Используйте первый рабочий день после отпуска, чтобы наполнить энергией фокус

Вы возвращаетесь после отпуска и начинаете «нагонять» все, что произошло в ваше отсутствие. Особенно напряженным этот процесс может быть, если вы топ-менеджер. Ваша электронная и голосовая почта завалены сообщениями, а список задач удвоился или утроился. Все ждут от вас ответа — клиенты, менеджеры, коллеги, подчиненные, подрядчики. Вам нужно справиться с авралом на работе и вернуть контроль над ситуацией.

Вы делаете все, что в ваших силах, в первую очередь разбираетесь с самым срочным, и уже через несколько дней готовы двигаться дальше. Вы снова все контролируете. Вы победили.

Или нет?

Если вы действуете так, вы упускаете отличную возможность наполнить свой фокус энергией.

В чем заключается самая важная задача руководителя? Мы уже говорили об этом в предыдущих главах: в поддержании фокуса.

Главное, что вы можете сделать как руководитель, — согласовать действия сотрудников с «большой стрелкой» вашей

компании и единой глобальной целью, ради которой вы совместно работаете. Если вы с этой задачей справитесь, компания будет функционировать на пике результативности. Это непросто. Любому бывает сложно сконцентрироваться и согласовать свои цели с самыми важными для нас задачами. Представьте, как трудно задать единый вектор целой компании.

Но время от времени вам выпадает уникальная возможность. Наступает период, когда сделать это чуть легче, сотрудники более открыты, вы выражаете свои мысли четче, а ваши сообщения наиболее эффективны.

Одна из таких ситуаций — возвращение из отпуска. Вы отстранились от рутины. Сотрудники какое-то время вас не видели. Возможно, они тоже были в отпуске. Они ждут. Они больше готовы воспринимать ваши слова, чем обычно.

Не упустите эту возможность в попытке как можно скорее разобраться с электронной почтой или списком дел. Прежде чем ответить хоть на одно письмо, задумайтесь над такими вопросами.

Что сейчас важнее всего для вашей компании? Что сильнее всего повлияет на результаты? Какое поведение сотрудников вам нужно поощрять, если вы намерены добиться поставленной цели? И, возможно, самое главное: что менее важно?

Ответы на эти вопросы помогут наполнить энергией ваш фокус. Их цель в том, чтобы вы выбрали от трех до пяти главных задач, которые сильнее всего повлияют на компанию. Когда вы их определите, направьте 95% своей энергии на их реализацию.

Как это сделать?

1. Четко сформулируйте три-пять главных задач. Запишите их. Прочтите вслух. Достаточно ли понятно, убедительно, доходчиво они звучат? Помогут ли сотрудникам

в принятии решений и выборе действий? Отражают ли они ваш фокус?

2. Используйте их как фильтр, через который вы пропускаете каждое решение, разговор, просьбу, задачу, письмо. Когда вас просят принять решение, вы можете сказать: «Учитывая, что наша цель X, имеет смысл сделать Y».

Как письмо, на которое вы собираетесь ответить, соотносится с вашими тремя-пятью приоритетами? Задаст ли оно вектор движения в нужном направлении? Если да, отвечайте так, чтобы это усилило ваш фокус, и максимально свяжите свои слова с этими тремя-пятью приоритетами.

Если вы не видите, как письмо соотносится с приоритетами компании, переходите к следующему. Не бойтесь оставить без внимания несущественные вопросы. Вы должны наполнить энергией фокус, а для этого придется игнорировать мелочи.

У вас есть редкая возможность выполнить сложнейшую задачу — поддерживать фокус компании, — когда это немного легче. Не упустите ее.

Возвращение из отпуска — не просто период, когда вам нужно «нагнать» пропущенное. Это время двигаться вперед. Первый шаг — наведение фокуса и применение его как фильтра. Следующий — усиление инерции. Для этого необходима последовательность.

Глава 29

Повторение — мать учения

Принцип полоскания: чтобы наполнить фокус энергией, потребуется несколько итераций

У меня сформировалась устойчивая привычка: чистить зубы и пользоваться зубной нитью два раза в день. Вполне достаточно, правда?

Только не для моего нового стоматолога. После долгих охов и вздохов во время осмотра моей ротовой полости он рекомендовал мне гораздо более трудоемкую процедуру ухода. Теперь я пользуюсь зубной нитью, затем чищу зубы щеткой, потом зубочисткой — пространство между зубами и наконец полощу рот фторидным ополаскивателем и антибактериальным раствором.

Знаете, что удивительно: часто только на стадии полоскания мне наконец удастся избавиться от всех мелких частиц пищи. Даже зубной нити, зубной щетки и зубочистки иногда недостаточно. Чтобы добиться нужного эффекта, следует воспользоваться всем перечисленным, а потом еще прополоскать рот.

Сегодня утром я чистил зубы и думал об этом. Параллельно я слушал National Public Radio, они объявили традиционную весеннюю кампанию по сбору средств на благотворительность. Акция продолжалась уже почти неделю, и каждый раз, когда

я слышал рекламу по радио, я думал, что надо сделать пожертвование. Так получилось, что я перевел деньги в последний день.

Это принцип полоскания. И он очень важен для эффективного управления. Если вы хотите как-то повлиять на поведение окружающих, вам нужно донести до них свою идею несколько раз, под разными углами, в разное время, даже если вы считаете, что дело уже сделано. Это отлично знают политики, которые по тысяче раз произносят свои агитационные речи. Этим приемом пользуются рекламщики, повторяющие один и тот же ролик, пока он не отпечатается в памяти потребителей.

Вроде бы очевидно, но на практике это применяют единицы. Гораздо больше руководителей говорят что-то один, два, максимум три раза и ждут, что их услышат. А потом они раздражаются из-за того, что поведение сотрудников не соответствует их ожиданиям, которые они так четко выразили.

В этом-то и проблема: между тем, чтобы что-то сказать, и тем, чтобы это услышали, огромная разница.

Если вы что-то сказали, вероятно, какое-то время вы это обдумывали. Вы вертели мысль в голове, возможно, с кем-то ее обсуждали, а затем пришли к определенному выводу. Целый процесс. Поскольку вы оглашаете эту мысль, видимо, она для вас важнее, чем для кого-то другого. То, что вы ее высказали, уже кажется вам большим достижением.

А когда вы ее слышите или читаете, вы знакомитесь с ней в первый раз в контексте множества других сообщений, которые на вас сыплются. Это не ваша мысль. Чтобы она выделилась из какофонии других сообщений, ее нужно повторить.

Так что, даже если вам это кажется лишним, данный прием помогает сделать так, чтобы вашу мысль услышали. Это принцип полоскания.

Один из моих клиентов, Ричард, СЕО компании стоимостью \$900 млн, недавно эффективно использовал его на практике. Мы готовились к выездному совещанию, и Ричард разослал участникам электронное письмо с перечислением пунктов для обсуждения. Был один вопрос, который мог занять слишком много времени (мы назвали его «вариант D»). Он не входил в повестку, хотя некоторые участники хотели бы на нем остановиться. В своем письме Ричард *трижды* — в начале, середине и конце — написал, что «вариант D» не планируется к обсуждению. В третий раз он выделил это **ЗАГЛАВНЫМИ БУКВАМИ**.

Открывая совещание, Ричард вкратце перечислил пункты повестки и еще раз напомнил, что, хотя это и звучит назойливо, но он действительно не желает тратить время на обсуждение варианта D. Это принцип полоскания, и он сработал.

Это касается влияния не только на других людей, но и на себя. Сколько раз вы читали что-то во второй раз и обнаруживали то, что пропустили в первый? Сколько раз вы думали, что усвоили что-то, изменили свое поведение или приняли решение, а потом оказывалось, что вы так и не сдвинулись с места? Поэтому, хотя последняя книга об управлении, коммуникации или тайм-менеджменте была действительно хороша, вскоре вам придется прочесть еще что-нибудь на эту тему. Дело не в том, что в одной книге нет идеальной формулы, которая сделает вас безупречным руководителем, переговорщиком или научит эффективно распределять время. Просто человеку приходится много раз перерабатывать одну и ту же информацию, чтобы избавиться от непродуктивных привычек.

Получается, даже когда мы разговариваем сами с собой, мы не слишком хорошо себя слышим. Повторение необходимо, чтобы наполнить энергией наш фокус. Всегда полезно научиться

слушать. Но не стоит полагаться только на то, что кто-то будет вас внимательно слушать. Есть ли более эффективная стратегия? Да. Научитесь повторять то, что вы говорите. Чаще, чем вам кажется необходимым, и не поддаваясь соблазну в отчаянии развести руками, когда люди не делают того, что вы так четко им объяснили. Не ждите от них этого.

Этим утром, после зубной нити, зубной щетки, зубочистки и полоскания, я спросил у своих детей — в четвертый раз, — почистили ли они зубы. Двое из троих почистили.

Я рад, что спросил в четвертый раз.

Повторение имеет сильный эффект, особенно для создания и усиления единственного важного фокуса. Как ни странно, противоположный метод тоже работает. Иногда именно молчание заставляет людей слушать.

Глава 30

Иногда лучше молчать, чем говорить

Если вы хотите, чтобы вас слушали, перестаньте говорить

Джордж, управляющий директор крупной финансовой компании, обладал удивительным даром склонять людей на свою сторону. Его решения не всегда всем нравились, но он был мастером убеждения.

Дело не в его должности — часто ему удавалось переубедить коллег, занимавших не менее важные посты. И не в слабости окружающих — он работал с настоящими профессионалами. И даже не в его изысканном британском акценте — своих британских коллег он убеждал наравне со всеми остальными (у них такого таланта не было).

Преимущество Джорджа было в другом. Оно не сразу стало для меня очевидным, поскольку я слушал, что он говорит. Его сила была в том, чего он не говорил.

Джордж молчал больше, чем любой из тех, кто говорил, и часто он высказывался последним.

Я уточнил «из тех, кто говорил», ведь есть много людей, которые молчат всегда, но никого не убеждают. Для большинства молчание равносильно отсутствию. У Джорджа оно было другим.

В своем молчании он делал больше, чем другие, когда говорили. Он слушал. Как ни парадоксально, когда человек слушает, он может быть гораздо убедительнее, чем когда говорит.

У многих из нас есть привычка переубеждать других в споре. К сожалению, диспут не меняет взгляды оппонента, а только делает его еще непримиримее. Молчание — очень недооцененный источник силы. Оно помогает услышать не только то, что говорят, но и то, что сказано не было. В молчании рождается истина.

Почти всегда слова оказываются лишь верхушкой айсберга, под которой скрывается вся глубина человека: то, чем он не желает ни с кем делиться, то, о чем не хочет говорить, мнения, которые общество не готово принять.

Всё это — и даже больше — можно услышать, если помолчать. Тогда мы уловим суть за шумом.

Когда Джордж начинал говорить, он был способен сформулировать точку зрения каждого из собеседников. Когда он говорил об их мнении, то делал это с уважением, признавая их право на свою точку зрения. Вдобавок он связывал то, что сказал собеседник, с глобальной целью, к которой они вместе стремились.

Вот что интересно: поскольку было очевидно, что Джордж внимательно слушает собеседников, с ним никто не спорил. А так как он действительно слушал, его перспектива отличалась самой большой глубиной.

Это соотносится с другой привычкой Джорджа, которая делала его еще более убедительным и достойным доверия. Он всегда был готов узнать что-то новое от других и открыто говорил, когда менял свое мнение под влиянием собеседника. Готовность учитывать мнение других помогала ему направлять еще больше энергии в точку фокуса.

Часто слова становятся препятствием, а молчание помогает наладить контакт. Попробуйте для разнообразия послушать других. Это смягчает сердца и позволяет вам не только слышать, но и принимать чужую точку зрения.

Если вы отнесетесь к моему совету как к игре или способу манипулировать мнением других, это вернется к вам бумерангом. Вас выведут на чистую воду, и ваше предательство будет воспринято еще острее. Если люди понимают, что с ними строили отношения только для того, чтобы ими манипулировать, они никогда больше не будут вам доверять.

Использовать молчание нужно с уважением.

Есть столько причин для осознанного молчания, что удивительно, почему мы им не пользуемся. Вероятно, это неудобно. Ведь тогда придется слушать людей, которые нам не нравятся, и мнения, с которыми мы не согласны.

Но именно это подразумевают и командная работа, и управление: слушать других, понимать их, помогать им соотнести их желания, перспективу и интересы с глобальной целью, к которой они вместе стремятся.

Когда руководитель молчит, он делает еще одну важную вещь: позволяет другим проявить себя. По словам древнекитайского философа Лао-цзы, лучший лидер тот, кого люди даже не замечают, а когда его цель достигнута, говорят: «Мы сделали это сами».

Когда люди предлагают свои идеи, они неизбежно прилагают больше усилий для их реализации, чем когда соглашаются с идеями руководителя. Молчание и несколько правильно подобранных слов — лучший способ достичь подобного мастерства в управлении.

Как пользоваться этим на практике? Мы все знаем, как молчать. Вопрос в том, сможем ли мы справиться с желанием

говорить? Для этого нужна эмоциональная смелость. Немногие способны противостоять этому желанию, поэтому разговор в группе почти никогда не прерывается. Однако, по словам Джорджа, это можно обратить себе на пользу.

«Когда задаете вопрос группе, отнеситесь к этому как к соревнованию, — объяснил он. — Если вы отвечаете на свой вопрос, вы проиграли. Вы будете отвечать на свои вопросы все время, и все будут считать, что так и надо. Просто молча подождите — неважно, как долго, — пока кто-нибудь из группы не начнет говорить. И тогда они продолжат работу, необходимую для управления ими».

Вот секрет Джорджа: позвольте другим говорить и молча слушайте, что скрывается за их словами. Затем примите то, что услышали (вероятно, больше того, что было сказано), а когда другие увидят, что их услышали и поняли, раскройте свое видение. Наверняка с вами все согласятся. Это и есть сила молчания.

Часть II

Сфокусируйте свою энергию

Глава 31

Талантливые, готовые к риску, великодушные

Три качества, которые должен развивать в команде любой лидер

«Мне нужна ваша помощь, чтобы сделать из моих топ-менеджеров более эффективных руководителей», — с таким запросом несколько лет назад ко мне обратился Джон, новый CEO технологической компании Fasseni стоимостью \$350 млн.

Изначально я подошел к этому запросу, как любой другой консультант. Я спросил у Джона, почему он ко мне обратился. Он объяснил, что компания переживает стагнацию. Вот уже несколько лет показатели прибыли остаются примерно на одном уровне, а конкуренты захватывают рынок. Он видел перспективу и понимал, что успех зависит от его непосредственных подчиненных. Это звучало логично.

Вместе с Джоном мы составили список качеств, которыми должен обладать эффективный руководитель, включая профессиональный опыт в конкретной области, стратегическое мышление, навыки решения проблем и т. д.

Потом я беседовал с Джоном и его топ-менеджерами, чтобы лучше понять их сильные и слабые стороны и то, как они соотносятся с составленным списком.

Установите цель, оцените текущую ситуацию, определите разрыв между ними и закройте его. Базовые принципы консалтинга. Элементарно, правда?

Только в данном случае все оказалось не так просто, потому что «разрыва» не было. В целом все руководители в Fasseni оказались умными, способными, стратегически мыслящими людьми с хорошими коммуникативными навыками. Некоторые были весьма харизматичными лидерами и хорошими руководителями. Я признался Джону, что, возможно, мы добьемся незначительных улучшений на уровне операционной деятельности, но к радикальным изменениям это вряд ли приведет. Мне казалось, это было бы нерациональным расходом его ресурсов.

Некоторое время мы сидели молча, а затем у меня возникла смутная догадка. «Я хотел бы попробовать еще кое-что. Не знаю почему, но мне хотелось бы видеть ваших топ-менеджеров на общем совещании». Джон отнесся к идее скептически — до тех пор от меня было мало толку, — но согласился рискнуть.

Вот чему я стал свидетелем.

Одним из пунктов повестки было падение продаж. Когда началось его обсуждение, руководитель отдела продаж сразу начал защищать своих подчиненных. По его словам, цены были слишком высокими из-за заикленности СЕО на прибыли. Если бы себестоимость производства снизилась, объем продаж мог бы увеличиться.

— Погодите, — возразил руководитель, отвечающий за производство, — мы не можем уменьшить себестоимость производства, ведь разработчики предложили такой продукт. Если бы они не усложнили некоторые параметры, производство могло бы обходиться дешевле.

— Минуточку, — вступил в спор руководитель отдела разработок, — мы опирались на данные маркетологов, какой продукт

удовлетворил бы требования покупателей. Если бы нам не надо было предлагать уникальные решения для каждой ситуации, мы бы разработали более емкий продукт.

И так далее... Разговор больше напоминал игру в «горячую картошку»: каждый отчаянно надеялся, что не он окажется последним в этой цепочке поиска виноватых.

— Мы занимались не той проблемой, — сказал я Джону за ужином. — Вы попросили меня, чтобы я сделал из ваших топ-менеджеров более эффективных руководителей. Но они и так эффективные руководители... каждый в отдельности. Из них не получается управленческая команда.

Каждый эффективно руководил подразделением, которое возглавлял, неуклонно отстаивая его интересы. Каждый добивался поставленной цели, часто даже превосходя ее. Каждый был озабочен результативностью своего подразделения.

К сожалению, только собственное подразделение их и заботило. Они были отличными руководителями, но команда не сложилась. Ситуация напоминала случай, описанный в главе 26: их «стрелки» в хаотичном порядке смотрели в разные стороны. В главе 26 я говорил, что им следовало сделать как команде для определения общей цели и согласования с ней индивидуальных «стрелок».

Сейчас я задался другим вопросом: какими *личностными* качествами они должны обладать, чтобы этого добиться? Иными словами, какие люди должны быть в команде, если нужно сфокусировать ее энергию? Чтобы вносить вклад в более масштабную цель, необходимо обладать тремя качествами.

1. **Быть талантливым.** Руководитель должен быть профессионалом в том, чем он занимается: умным, подготовленным, владеющим информацией. Ему необходимо

проявлять заинтересованность и способности. Но для командной работы этого мало. У него должен быть талант общаться с людьми, слушать, управлять конфликтами, не принимая их на свой счет, адаптироваться к своей меняющейся роли по мере роста и развития компании.

2. **Быть готовым к риску.** Чтобы открыто воспринимать проблемы и критику, руководитель должен быть готов к любым эмоциям. Это требует огромной уверенности в себе. Такой, что позволит ему хладнокровно выслушивать критику — даже признавать свою вину и чувствовать себя уязвимым.
3. **Быть великодушным.** Интересы компании должны стоять для него выше собственных или интересов его подразделения. Он должен проявлять добросердечие и уважение, не поддаваться соблазну доминировать или «сиять» за счет других. Это также значит проявлять интерес к другим, стараться больше о них узнать и высказывать свое мнение.

Обладать этими тремя качествами сложно, потому что они заставляют нас чувствовать себя уязвимыми. Здесь не обойтись без эмоциональной смелости. Она нужна, если вы собираетесь руководить людьми и фокусировать энергию команды.

Вместе с Джоном мы начали развивать каждого члена команды, а также формировать динамику их совместной работы, чтобы направить их энергию на приобретение этих качеств. Потребовались время, серьезная работа и искреннее желание. Не у всех это получилось — с некоторыми компании пришлось расстаться.

Со временем наши усилия по фокусировке энергии на управленческой команде окупились с лихвой. С момента, когда я начал работать с Fasseni, прибыль компании выросла с \$350 млн до почти одного миллиарда. За этот же период курс акций компании вырос с \$19 за штуку до \$107,5.

Конечно, такой рост был обеспечен совокупностью факторов. Но особо выделялся один, который давал компании явное преимущество перед конкурентами. Это талантливая, готовая к риску, великодушная управленческая команда.

Если у вас хорошая команда, вы точно знаете, что она *способна* добиться главной цели. Теперь вы должны помочь ей, чтобы эта цель стала и ее целью тоже. В этом вам пригодится один прием, помогающий сфокусировать энергию всей команды.

Глава 32

Вовлекайте с самого начала

Метод «с грядки на стол» для фокусировки энергии команды

На кухне царил жуткий беспорядок. Я старался мыть посуду и технику сразу после использования, но не мог совладать с охватившим меня кулинарным азартом.

Я испек хлеб с морковью и орехами и хлеб с цуккини и специями. Я приготовил аппетитный суп с морковью и укропом, холодный суп с йогуртом, огурцом и укропом, суп с капустой, мангольдом и морковью. Кроме того, я нарезал салат из свеклы и мяты, сделал нечто из баклажанов, зеленого перца и томатов и приготовил на гриле болгарский перец.

Чтобы вы понимали, единственное, что я пеку, — печенье из готового теста. Если я готовлю ужин, обычно он состоит из овощей на пару, риса и — моя уступка детям — замороженной пиццы. Естественно, разогретой.

Что же на меня нашло, почему я устроил такой пир?

Мы с семьей провели выходные на настоящей ферме площадью в 4 га.

Дети никогда раньше не жили на ферме, и для них это было невероятным приключением. Так что, когда они подскочили

в шесть утра и сказали, что хотят увидеть коз, мы отправились смотреть на коз.

Не знаю, доили ли вы когда-нибудь козу, но если нет, очень рекомендую отправиться на ферму и попробовать. Не только потому, что это круто. Не только потому, что полезно знать, откуда берется молоко. И не потому, что в один прекрасный день это знание может пригодиться вам, когда надо будет подоить кого-то в дикой природе. Дело не в знаниях, не в понимании и не в способности.

Все дело в ощущениях. Если вы хотя бы раз доили козу, то уже никогда не будете пить молоко или есть сыр, как прежде. Вас начнет интересовать, кто доил животное, как к нему относились, чем оно питалось. У вас появится совсем другое отношение к молоку. Вы начнете гораздо тщательнее подходить к его выбору.

После мы отправились на поле, где растут овощи: дети пришли в полный восторг (как и я сам). Мы выкапывали морковь из земли. Срезали капусту и мангольд. Собирали укроп, цукини, томаты, зеленый перец.

Когда мы вернулись домой, наш автомобиль был под завязку забит свежими овощами. Весь следующий день я провел на кухне — резал, шинковал, варил, запекал. Я приготовил больше блюд, чем за несколько предыдущих месяцев. Мне не нужна была внешняя мотивация. Я не торопился к приходу гостей (и никого не ждал). Я готовил не ради денег (мне за это не платили). Мне не нужна была метафорическая «морковка», моей мотивацией стала настоящая морковь — та, которую я выкопал своими руками.

Точка входа в процесс во многом определяет ваше отношение к результату. Я отнесусь более критично к новой инициативе, чем к делу, у истоков которого я стоял.

Новый процесс продаж? Не стоит изучать его самостоятельно, а затем объяснять специалистам по продажам. Пусть они

сами во всем разбираются. Если они что-то посадят, вырастят, соберут урожай, они охотно его попробуют. Пусть сотрудники примут участие в развитии «большой стрелки», и их энергия будет сфокусирована на достижении глобальной цели.

Хотите, чтобы клиенты покупали ваш продукт? Пусть они примут участие в его создании. Мои самые успешные проекты — и сейчас я занимаюсь только такими — те, что я создавал вместе с клиентами. Они гораздо лучше, чем то, что я мог бы предложить сам, поскольку разработаны с учетом знаний моих клиентов о собственной компании — ее корпоративной культуре, особенностях, способности принимать перемены. К тому же успех этих проектов определяется тем, что люди, которые в них задействованы, с самого начала сконцентрировали свою энергию на результате, который хотели получить. Они всегда больше довольны результатом. Они испытывают не только радость от успеха, но и гордость за то, что способствовали ему. Они удовлетворены путем, который привел их к успеху. Они чувствуют уверенность: раз у них получилось один раз, получится снова.

Ощущение причастности вдохновляет на достижение главного. Когда оно есть, остается помочь людям оправдать ваши ожидания и их собственные стремления.

Глава 33

Как помочь остальным стать надежными сотрудниками

Секрет, который поможет доводить дела до конца

— Знаете, я хотела бы, чтобы реорганизация сработала, но я не могу доверять сотрудникам. — Я позвонил Элизабет, чтобы подготовиться к выездной встрече с топ-менеджерами динамично растущей финансовой компании. Она говорила о недавно реорганизованном HR-отделе.

До реорганизации, когда она могла им доверять, Элизабет работала с одним конкретным человеком — Люсиндой, — которая за все отвечала. А теперь? Теперь ей придется иметь дело с группой сотрудников, несущих коллективную ответственность за выполнение ее запросов.

— А почему вы не можете им доверять? — уточнил я.

Элизабет помедлила с ответом. Не то чтобы они уже ее в чем-то подвели, но она была уверена, что подведут. Ведь в рабочий процесс вовлечено столько людей, они обязательно что-то упустят из вида.

— Чем больше людей жонглируют мячами, — пояснила Элизабет, — тем выше вероятность, что кто-то уронит мяч.

Это так. Но на коллективное жонглирование можно посмотреть и позитивно: чем больше людей участвуют, тем выше вероятность, что кто-то поймает мяч, который уронил перегруженный и уставший человек.

— А как заставить их нести ответственность? — спросила Элизабет, все еще сомневаясь. — С Люсиндой хотя бы все было ясно.

В словах Элизабет была доля правды. Это заставило меня задуматься: когда мяч роняют чаще всего? Я вспомнил все оплошности за последний месяц и понял, что почти все они сводятся к одному: к моменту передачи вопроса от одного сотрудника другому.

В большинстве случаев проблемы возникают не из-за недостатка знаний, лени или отсутствия интереса. Корень зла — плохая коммуникация. В момент, когда двое сотрудников обсуждали, что надо сделать, что-то пошло не так.

Решение не может быть простым, вроде одной точки контакта: в крупных, сложноорганизованных, глобальных компаниях одна точка контакта никогда не бывает простой. Значит, решение должно быть еще более элементарным — работать и с одной точкой контакта, и с несколькими. Оно должно быть эффективным в рамках всей иерархии, между всеми отделами, при любых барьерах.

После завершения всех своих интервью перед встречей я дал каждому из топ-менеджеров единственную рекомендацию: прочесть книгу Атула Гаванде «Чек-лист»⁶. В ней известный хирург и писатель рассказывает о докторах, игнорирующих чек-листы

⁶ Издана на русском языке: *Гаванде А. Чек-лист. Как избежать глупых ошибок, ведущих к фатальным последствиям.* М.: Альпина Паблишер, 2014.

как слишком простой и даже оскорбительный для них инструмент. Затем он доказывает, что четкое следование медицинского персонала чек-листам спасло больше жизней, чем большинство «волшебных таблеток» или процедур.

Атул Гаванде убедительно обосновывает, зачем профессионалам нужны чек-листы, особенно для большинства повседневных задач. Чем более компетентен специалист, тем больше он принимает как должное и в результате упускает очевидное.

Большинство людей искренне убеждены, что у них с коммуникацией все отлично. Как ни парадоксально, поэтому они не сообщают важную информацию (они уверены, что другим все уже известно). Или не вдаются в детали (думая, что другие это уже поняли). Или избегают разъяснений (чтобы не оскорбить других).

К счастью, есть простое решение: сформируйте чек-лист и пользуйтесь им на каждом моменте передачи.

В ходе нашей встречи управленческая команда проанализировала, когда чаще всего возникали проблемы в прошлом и где, скорее всего, появятся в будущем. Почти всегда этим моментом был этап передачи.

Мы разработали следующий «чек-лист для передачи», включающий вопросы, которые сотрудник, передающий задачу, должен задать сотруднику, берущему на себя ответственность за результат.

Чек-лист для передачи вопроса

1. Что вы считаете приоритетами?
2. Какие ваши вопросы или идеи еще не были объявлены?
3. Каковы ваши главные следующие шаги и когда вы надеетесь их завершить?
4. Какая помощь вам нужна от меня для достижения успеха?

5. Есть ли какие-то обстоятельства, которые мы можем предусмотреть?
6. Когда мы в следующий раз проверим прогресс в этом деле?
7. Кто еще должен быть в курсе наших планов и как этих людей поставить в известность об этом?

Сколько времени уйдет на этот чек-лист? От одной до пяти минут. Сколько времени (и доверия) вы благодаря ему сэкономите? Неизмеримо больше.

Мы сформировали этот чек-лист, чтобы он помог устранить основную причину, по которой «роняли мяч» в данной организации. Ваш может быть другим. Важно убедиться, что все его применяют. Ответив на вопросы, вы сможете быстро выявить все несовпадения во мнениях и скорректировать их на месте. Это, возможно, сэкономит вам несколько недель напрасного труда и спасет от утраты доверия, которая в подобных случаях неизбежна.

При этом у вас будет возможность в реальном времени видеть, на что сотрудники собираются тратить свою энергию, — и корректировать фокус. Это эффект чек-листа.

Несколько месяцев спустя я позвонил Элизабет, чтобы узнать, как все работает. Насколько эффективен реорганизованный HR-отдел? Скучает ли она по Люсинде?

— Конечно, я скучаю по ней, — ответила Элизабет. — Но она больше не нужна.

Затем Элизабет достала чек-лист, чтобы убедиться, что у нас нет разногласий по дальнейшей совместной работе.

Чек-лист — отличный инструмент, обеспечивающий ясность ожиданий. Следующий шаг — наделить сотрудников ответственностью за исполнение.

Глава 34

Формируем личную ответственность

Пять компонентов культуры ответственности

Джон изо всех сил старался сохранять спокойствие, но его раздражение было слишком явным. Жанин объясняла, что ее группа не сможет вписаться в бюджет этого квартала. «Знаете что, — сказала она наконец, — эти цифры с самого начала были нереалистичными. У нас почти не было шансов».

На этом терпение Джона лопнуло: «Но вы же согласились с ними на нашем совещании по бюджету! Вы сами их предложили!»

Жанин некоторое время молчала, а затем сделала слабую попытку оправдаться, но Джон разнес ее аргументы в пух и прах. Чуть позже, когда мы с ним обсуждали этот разговор, он задал мне вопрос, который я слышал бесчисленное множество раз от бесчисленного множества руководителей.

«Как добиться, чтобы сотрудники несли ответственность за результаты?»

Ответственность — это не просто взять вину на себя, когда что-то пошло не так. Это не признание ошибки. Ответственность — это добиваться результата по взятым на себя обязательствам. Обеспечить, чтобы энергия команды была сфокусирована

на принятии на себя ответственности за достижение глобальной цели («большой стрелки»), а не только набора задач. Это брать на себя инициативу и доводить дело до конца.

Ответственность необходима на всех уровнях. Руководители на верхних ступенях не могут нести ответственность за результат, если их подчиненные не исполняют свои обязанности. Разумеется, здесь идет настоящая борьба. Я видел руководителей, которые направляли, задавали вопросы, умоляли. Я видел, как они кричали, подавляли агрессию и заламывали руки в бессильном гневе, пытаясь добиться, «чтобы сотрудники несли ответственность за результаты».

Всё тщетно. Сердиться на сотрудников, когда те допускают ошибки, непродуктивно: почти всегда это ведет к снижению мотивации и результативности.

Итак, что можно сделать для фокусирования энергии за счет стимулирования ответственности в людях вокруг нас? Нужно добиться ясности в пяти областях. (Помните чек-лист, о котором мы говорили в предыдущей главе? Считайте это своим чек-листом по ответственности.)

1. **Ожидания.** Шаг первый — сформулируйте свои ожидания. Вы должны знать, какой результат хотите получить, как будете измерять успех, что должны делать сотрудники для достижения результата. Это не должно исходить только от вас. Чем более компетентные люди вас окружают, тем больше идей и стратегий они должны предлагать. Пусть у вас состоится открытое обсуждение. Прежде чем завершить разговор, попросите собеседника резюмировать самые важные моменты: результаты, которые он хочет получить, способы их достижения и критерии успеха.

Так вы убедитесь, что движетесь в одном направлении. Зафиксировать эти выводы в письменной форме — тоже неплохая идея, но в любом случае надо проговорить их вслух.

2. **Способности.** Обладает ли сотрудник необходимыми навыками, чтобы оправдать ваши ожидания? Какие ресурсы ему понадобятся? Если у него нет всего необходимого, сможет ли он получить недостающее? Если да, то как? Если нет, вам лучше делегировать задачу кому-то еще. Иначе неизбежен провал.
3. **Критерии.** Мало что может расстроить руководителя больше, чем неожиданная неудача. Иногда это происходит из-за того, что сотрудник, ответственный за выполнение задачи, побоялся попросить о помощи. Иногда виной тому оказывается неоправданный оптимизм с обеих сторон. Но и той, и другой ситуации вполне можно избежать. При обсуждении ожиданий договоритесь о еженедельном контроле и четких, измеримых, объективных показателях, к которым сотрудник должен прийти. Если что-то идет не так, сразу подключайтесь. Вместе ищите решение, корректируйте график или делайте что-то еще, чтобы помочь сотруднику вернуться к первоначальному плану.
4. **Обратная связь.** Честные, открытые, регулярные отклики играют решающую роль. Сотрудники должны понимать, в какой точке они находятся. Если у вас есть четкие ожидания, понимание способностей и критерии, обратная связь будет основана на фактах и дать ее не составит

труда. Справляется ли сотрудник со своими обязанностями? Насколько эффективно он взаимодействует с другими заинтересованными сторонами? Нужны ли ему дополнительные ресурсы? В верном ли направлении он движется? Обратная связь бывает и двусторонней: чем вы можете помочь? Давайте ее сотруднику еженедельно и помните: лучше быть полезным, чем вежливым.

5. **Последствия.** Если вы выполнили все рекомендации, можете быть уверены: вы сделали все необходимое, чтобы поддержать своих сотрудников. На этом этапе у вас три варианта: повторить, наградить, освободить от задачи. Если вы чувствуете, что в системе по-прежнему не хватает ясности, повторите эти шаги еще раз. Если сотрудник добился успеха, наградите его соответственно (признание, повышение в должности и т. д.). Если вы уверены, что выполнили все шаги, а результата нет, значит, сотрудник не готов к подобной задаче и его лучше от нее освободить (предложить другое место, уволить и т. д.).

Это основные составляющие культуры ответственности. Волшебство происходит тогда, когда они работают как единая система. При отсутствии хотя бы одного компонента ответственность «утечет» через эту «дыру».

Иногда полезно обсудить этот список с сотрудниками, которых вы хотите наделить ответственностью, еще до того, как проект будет запущен.

Когда я объяснил все это Джону, ему не составило труда выявить проблемные места в коммуникации с Жанин. Его ожидания были ясны, но Жанин не хватало компетенции, о чем они

никогда не говорили. Именно в этой точке энергия утекала из системы. Прояснив этот момент, Джон начал помогать ей развивать необходимые навыки, а также чаще отслеживал достижение промежуточных параметров. Это дало ему необходимую информацию для своевременной обратной связи. Благодаря такой коммуникации «утечка энергии» была устранена, и Жанин смогла полноценно вносить свой вклад в достижение глобальной цели.

Помните вопрос, волнующий многих руководителей, с которого мы начали: «Как добиться, чтобы сотрудники несли ответственность за результаты?»

А вот и ответ: все зависит от того, какую из пяти областей вы игнорировали.

Вы сформировали сильную команду, направили ее энергию на достижение глобальной цели, создали структуры и инструменты, чтобы доводить начатое до конца, и наделили сотрудников ответственностью. Теперь самое время предоставить им свободу действий.

Глава 35

Больше, чем вы

Почему руководителям стоит попробовать оказаться перегруженными

Это был четвертый день пятидневного семинара по развитию лидерских качеств, который вела Энн Брэдни (я уже писал о нем). В небольшой аудитории собралось около 30 человек, царил полный хаос. Сара сидела на полу, укачивая руку и ногу, которые сломала несколько месяцев назад, чувствуя себя изможденной и оплакивая сына, умершего пять лет назад. Недалеко от нее, скрестив руки на груди, стоял Анджело и тоже плакал, погрузившись в воспоминания о своих непростых отношениях с холодной матерью. В другом углу комнаты Зоя обнимала сестру Хлою: они переживали боль от утраты матери и страх потерять друг друга.

Когда я обвел комнату взглядом, то увидел людей, каждый из которых старался справиться с обуревавшими его чувствами потери, страха, гнева и грусти. Гул мешал сосредоточиться. Люди плакали, смеялись, кричали, обнимались, утешали друг друга — и всё это одновременно. Ситуация окончательно вышла из-под контроля.

Всё как в реальной жизни.

Мы воплощали собой микрокосм всего мира и любой известной мне компании. Речь шла не только о боли — хотя, конечно,

она есть везде, куда у нас хватит смелости глянуть, — а о разнообразии деятельности. Люди и группы были погружены в себя и заняты собственными заботами, тревогами и желаниями.

У нас был всего один формальный лидер — Энн, и ей предстояло справиться с этим хаосом. Очевидно, ей это было не по силам. Она не могла оказаться в семи местах одновременно. Она не могла дать поддержку всем, кто в ней нуждался. Ее ждало фиаско.

И тут до меня наконец дошло, что в этом и заключался ее план.

Энн не просто выпустила ситуацию из-под контроля, а намеренно ее спровоцировала. Стать перегруженным — идеальный способ побудить других к инициативе, которую большинство из нас, включая руководителей, стараются избегать всеми силами.

Любой руководитель стремится держать ситуацию под контролем. Я знаю это, потому что и сам такой. Я хочу, чтобы все шло по плану, и у меня возникает ощущение — часто иллюзорное, — что если я буду все контролировать, то и нужного результата добьюсь.

Но вот в чем загвоздка: чем больше я что-то контролирую, тем меньше возможностей у других проявить инициативу. Если бы не было очевидно, что Энн нуждается в помощи, многие из нас охотно бы заняли позицию наблюдателя и позволили ей делать все самой.

Когда я еще раз взглянул на комнату с этого ракурса, то понял, что поддержка необходима от силы шести-семи участникам, а все остальные — почти двадцать человек — физически, психологически и эмоционально готовы предложить свою помощь.

Однако проявить инициативу не так просто. Это требует эмоциональной смелости. Человек рискует оказаться неправ, выйти за границы дозволенного и выделиться на фоне остальных.

Поэтому его нужно стимулировать.

Энн намеренно создала ситуацию, с которой была не в состоянии справиться сама, и мы стали проявлять инициативу. Одна из участниц, Дженис, начала разговаривать с сестрами Зоей и Хлоей. Другая, Холли, села рядом с Сарой и молча ее обняла. А я подошел к Анджело. Он поднял на меня глаза, а затем разрыдался, когда я обнял его.

Дело было не в том, что мы с Дженис и Хлоей выполняли роли лидеров на семинаре. За день до этого рыдал я, а Анджело меня успокаивал. Но в тот день мы проявили инициативу.

Намеренно включить хаос в процесс — последнее, что захотят сделать большинство руководителей. Как правило, мы стремимся одновременно сфокусироваться на одной задаче: одна цель, одна концепция, один разговор, одна проблема.

К сожалению, в реальной жизни, в реальной компании ничего не происходит последовательно. И ни один человек не в состоянии уследить за всем сразу. В какой-то момент кто-то из участников обвинил Энн, что она превратила семинар в сумасшедший дом. Энн ответила стремительно и эмоционально:

— Нет. Люди рисуют руководителя человеком, который все знает и все видит. Я — просто человек. Я не могу всего знать и видеть. Если вы приписываете мне сверхспособности, то можете подвести меня в тот момент, когда отказываетесь брать на себя ответственность и рисковать. Проявите инициативу. Прямо сейчас.

Иными словами, она дала группе понять, что на данном этапе мы способны показать себя, проявить свои знания и навыки, сфокусироваться на глобальной цели и управлять ситуацией самостоятельно.

Секундочку! Звучит отлично, но что если каждый сотрудник начнет проявлять инициативу? Если все будут следовать своим

импульсам? Разве это не приведет к анархии? Возможно. Все зависит от прочности границ в компании. Насколько четко сформулирована глобальная цель? Насколько ясна миссия компании? Ее ценности? Корпоративная культура? Если сотрудники понимают, что они делают, зачем, насколько это важно, как они этого добиваются, они будут проявлять инициативу, способствующую достижению общей цели. Если нет — анархии не избежать.

К сожалению, когда в компании нет четких границ и единой глобальной цели, анархия неотвратима. Как бы к этому ни стремились руководители, они не смогут всё держать под контролем. А попытки следить за тем, что контролю не поддается, только усугубляют ситуацию. Сотрудники снимают с себя ответственность. Они не проявляют инициативу. Они делают лишь необходимый минимум, пуская все остальное на самотек.

Если вы выполнили все, о чем мы говорили раньше, — повысили уверенность в себе, наладили взаимодействие с окружающими, сформулировали глобальную цель и приняли на себя обязательства ее достичь, — вы готовы дать сотрудникам свободу действий. Это высший уровень концентрации их энергии.

Это непросто: управлять, не контролируя. Проявлять инициативу, позволяя делать то же остальным. Чем больше людей вовлечены в этот процесс, тем больше энергии они направят на достижение общей цели.

У этого шага (предоставления свободы действий) есть и оборотная сторона: люди неизбежно будут совершать ошибки. Ваша реакция на их проколы, неудачи и провалы либо усилит их поразительные настроения, либо стимулирует работать больше, чтобы добиться успеха.

Глава 36

Повышение эффективности после критической ошибки

Как реагировать на оплошности подчиненных

— Зачем? — орал CEO хедж-фонда на одного из своих управляющих инвестиционным портфелем. — Зачем вы увеличили инвестиции? О чем вы думали?

Управляющий попытался сказать что-то в свою защиту, но CEO не оставил от его оправданий камня на камне. Когда управляющий покинул кабинет, CEO в изнеможении повернулся ко мне.

— Как прервать полосу неудач? — спросил он.

— Только не так, — ответил я.

У эффективных лидеров завышенная планка ожиданий и для себя, и для остальных. Так и должно быть.

При этом то, как руководитель реагирует на ситуацию, когда сотрудники не оправдывают его ожиданий, определяет, вернутся ли те к продуктивному состоянию или попадут в нисходящую спираль провалов и неудач.

Это очень важный момент, и многие во всех отношениях эффективные руководители порой с ним не справляются. Они

вдохновляют сотрудников, когда все благополучно, но теряют самообладание при неудачах.

— Сотрудники должны нести ответственность за свои действия, — часто слышу я от руководителей, устраивающих разносы подчиненным, когда те не оправдывают их ожиданий. — Возможно, я слегка повышаю на них голос, но они уже не маленькие, переживут.

Не исключено. Но какова же цель разноса: наказание за ошибку в прошлом или эффективная деятельность в будущем? Разница очень большая.

Да, несомненно, важно, чтобы сотрудники чувствовали свою ответственность за результат. В предыдущих главах мы обсуждали, как этого добиться. К сожалению, часто, когда руководитель говорит о том, чтобы «назначить ответственного», он имеет в виду не то, о чем говорим мы, а то, что «кого-то надо наказать».

На самом деле наказывать кого-то нужно крайне редко. Эффективные сотрудники обычно и сами знают, что провалились, и почти всегда относятся к этому серьезно. Что им нужно после неудачи? Восстановить уверенность в себе, чтобы направить энергию в нужное русло и быть готовым пойти на оправданный риск ради успеха после неудачи.

Если вы из числа эффективных, но нетерпеливых руководителей, поддерживать подчиненных в моменты провалов вам особенно сложно. Ведь вашей естественной, неконтролируемой реакцией на плохой результат становится гнев, направленный на себя и окружающих. К сожалению, наша первая реакция часто контрпродуктивна. Эмоциональный ответ кажется адекватным сейчас, но почти всегда только усугубляет ситуацию.

Какой должна быть ваша реакция?

1. **Сделайте глубокий вдох.** Замедлитесь всего на чуть-чуть — это позволит вам подавить первую реакцию. В этот момент сосредоточьтесь на своих ощущениях. Какова ваша стандартная реакция на плохой результат? Гнев? Стресс? Беспокойство? Отторжение? Ваша цель — дать сотрудникам то, что им нужно для достижения результата, а не выплеснуть эмоции, чтобы стало легче.

2. **Определите, какого результата вы хотите достичь.** Тут все предельно просто: повышения результативности. Будьте конкретны. Что именно сотруднику нужно сделать, чтобы улучшить результат? Возможно, ему требуется помощь в разработке более эффективной стратегии либо мозговой штурм, чтобы выявить разные тактики или определить, что прошло хорошо. Скорее всего, он хочет знать, что руководитель ему доверяет и на его стороне.

Но совершенно точно ему не поможет ни страх, ни унижение. А ведь именно эти чувства руководитель чаще всего вызывает у сотрудника, когда в запале «назначает его ответственным».

3. **Выберите реакцию, которая поможет вам достичь желаемого результата, а не просто сделает ваше раздражение еще более очевидным.** В сложные моменты сотрудникам как никогда необходимо ощущение контакта со своим лидером. Не забывайте про второй элемент. Люди должны доверять вам как руководителю, а главное, им нужно чувствовать, что вы доверяете им.

Наша инстинктивная реакция — быть сдержанными и общаться нейтрально. Преодолейте ее и проявите открытость. Необходимо больше общения как между топ-менеджерами, так и между руководством и остальными сотрудниками.

Один из моих знакомых CEO переборол первый порыв всех наказать, когда после напряженного года его компания так и не достигла желаемого результата. Он уже прибежал к этому методу в прошлом, но тогда ничего не добился. Мы обсудили с ним, что сотрудники и так чувствуют себя не очень, учитывая, что никто из них не получил ежегодный бонус. Руководитель захотел поддержать их и зарядить энергией, а потому принял неожиданное решение: наградил их.

Он сообщил, что, хотя никто не заработал бонус по итогам года, он и остальные топ-менеджеры видели, как упорно все работали. Поэтому они решили распределить часть своего вознаграждения между всеми сотрудниками в качестве стимула. Это вызвало такой прилив энергии и лояльности, что результативность резко возросла.

У CEO другой компании была назначена рабочая встреча с командой по важному пилотному проекту, который в случае успеха мог вылиться в долгосрочное сотрудничество с клиентом. К сожалению, команда пока плохо справлялась с работой, и некоторые проблемы были следствием ошибок сотрудников. CEO подготовил небольшую речь, объясняющую, насколько важен этот проект для компании и что лучше бы найти способ решить все проблемы, а иначе...

Однако после нашего разговора он рискнул и изменил тактику. Он знал, что сейчас как никогда нужно, чтобы сотрудники сосредоточили всю свою энергию на проекте. Кроме того, он

действительно доверял им. Он начал свою речь, как и хотел: «Для нашей компании крайне важен успех этого проекта». А затем изменил подход: «Я знаю, что вы делаете всё от вас зависящее. Я хочу, чтобы этот пилотный проект был успешным. Это наш главный приоритет. Но если у нас не получится, ничего страшного. Будут другие проекты. Я верю в вас и убежден, что вы делаете всё возможное. Спасибо».

Команда удвоила усилия и добилась успеха. Компания также получила более крупный проект от этого клиента.

Элемент четвертый

**Развивайте эмоциональную
смелость**



Повышайте уверенность в себе

- Знайте, кто вы
- Станьте тем, кем хотите быть



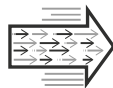
Выстраивайте отношения

- Проявляйте интерес и доверие
- Будьте честным и достойным доверия



Будьте верны своей цели

- Наполните энергией свой фокус
- Сфокусируйте свою энергию



Развивайте эмоциональную смелость

- Чувствуйте смело
- Действуйте решительно

Укрепляя уверенность в себе, выстраивая отношения с окружающими, двигаясь прямо к своей цели, вы в то же время развиваете эмоциональную смелость. Иначе не бывает. Когда вы обсуждаете с другими эмоционально сложные темы, спокойно воспринимаете обратную связь, показываете людям, что они значимы, стремитесь к тому, что для вас важнее всего, и стараетесь сплотить других ради общей цели, вам приходится испытывать целый каскад чувств: страх, тревогу, волнение, озадаченность, неуверенность, радость, раздражение, расстройство, гордость, стыд и т. д. Действовать, когда вас бушуют такие эмоции, — огромное достижение. Это и значит иметь эмоциональную смелость. И это дает вам свободу быть лучшей версией себя и заниматься чем-то масштабным. Этот раздел поможет вам поднять вашу эмоциональную смелость на новый уровень.

**Если вы готовы испытывать любые эмоции,
то сможете сделать что угодно.**

В части I вы погрузитесь в эмоции. Вы осознаете, что именно чувствуете и даже в каком участке тела локализовано это

ощущение. Изучив истории и рекомендации, вы сможете почувствовать всё. Боль и удовольствие, радость и грусть, ясность и неуверенность. Вы познакомитесь со всеми этими эмоциями и поймете, как с ними совладать. Это даст вам навык, способность и свободу чувствовать то, что вы должны, чтобы довести начатое до конца и добиться главного.

В части II вы научитесь применять приобретенные навыки и способности, действовать свободно, решаясь на стратегический риск. Умение рисковать — первый шаг к достижению цели. И вы научитесь рисковать с умом. Вы получите рекомендации, как принимать решения, которые постоянно откладываете, говорить правду, когда она так и рвется наружу. Вы узнаете, как еще можно проявить себя, и рискнете оказаться уязвимым, став более открытым. Чем комфортнее вы себя чувствуете в ситуации, требующей риска, тем выше вероятность, что вы добьетесь главного.

Часть I

Чувствуйте смело

Глава 37

Поймите, что вы чувствуете

Развивайте осознанность

Я познакомился со своей женой Элеонорой больше 30 лет назад, и за прошедшие годы мы с ней потратили огромное количество времени, денег и усилий на саморазвитие. По отдельности и вместе мы участвовали в семинарах, практиковали медитацию, занимались йогой, вели дневники, говорили о своих мечтах, проходили обучающие программы и курс психотерапии.

Несколько недель назад мы гуляли по сельской местности и обсуждали, зачем нам это надо. Может, вся эта внутренняя работа — просто самокопание? Она хоть как-то влияет на нашу жизнь?

Неожиданно за поворотом мы услышали звуки веселой вечеринки из дома около дороги. Подойдя поближе, мы увидели компанию из десяти молодых людей, с виду студентов, которые громко болтали и выпивали.

Мое тело напряглось, чувства обострились. Я испытал смесь страха, опасности, духа соперничества и ревности. Я счел, что эти молодые люди могут показаться Элеоноре привлекательными: они были молодыми, крутыми, уверенными в себе. На их фоне я почувствовал себя неудачником, и из-за этого во мне

поднялась волна агрессии к ним. У меня ушла примерно минута, чтобы осознать, что я чувствую и почему.

Я повернулся к Элеоноре и рассказал ей о своих эмоциях. Она рассмеялась: у нее тоже возникло чувство агрессии и моментальная реакция, но не такая, как у меня. Компанию молодых людей она сочла беспардонными, грубыми, малопривлекательными сексистами. Они показались ей неудачниками. А агрессия и разочарование возникли у нее, потому что, скорее всего, эти молодые люди устроятся в жизни лучше всех. Всего за несколько секунд произошли две, казалось бы, элементарные, но на самом деле невыразимо сложные и важные вещи. Мы осознали, какие чувства испытываем, и поделились ими.

Чтобы признать какое-то чувство, порой нужна смелость. Часто мы неосознанно прилагаем огромные усилия, чтобы игнорировать свои эмоции, ведь они могут причинить боль. Кому нужны страх, ревность или неуверенность? И мы подавляем их, убеждаем себя, что ничего такого не испытываем, или пытаемся отвлечься за работой или разговорами ни о чем.

Если мы не признаём свои чувства, это не значит, что они куда-то исчезают. Как раз наоборот. Запрет на чувство гарантирует, что оно *никуда не денется*.

Непризнаваемые эмоции медленно бурлят где-то глубоко и только и ждут момента, чтобы выплеснуться на ничего не подозревающего случайного собеседника. Руководитель не ответил на ваше электронное письмо, чем вызвал у вас чувство неудовлетворенности и уязвимости (хотя вы этого и не признали), — и вот вы уже сорвались на подчиненного по какому-то незначительному поводу. Почему? Потому что внутри клокочет раздражение и буквально рвется наружу. Гораздо безопаснее накричать на подчиненного, чем затевать неприятный разговор с руководителем.

Это особенно острая проблема в современном высокоэффективном и ориентированном на результативность пространстве, где, как правило, рискованно испытывать хоть какие-то эмоции. От нас ждут, что мы будем полностью сосредоточены на работе и не станем отвлекаться ни на что постороннее.

К сожалению, подавление эмоций — не слишком удачная стратегия. Она ведет к пассивной агрессии, которая становится фундаментом для самой неэффективной организационной политики, поскольку подрывает чувство ответственности, которое мы стремимся сформировать.

Моя коллега прервала презентацию, с которой я выступал перед аудиторией из 60 человек, заявив, что я на неверном пути, и порекомендовала продолжить иначе. Я решил не спорить с ней перед слушателями и сделал, как она предложила. Презентация прошла хорошо. Но все-таки не стоило меня перебивать. Все было бы хорошо в любом случае. Я злился. Я чувствовал, что коллега нарушила мои личные границы и поставила свою повестку выше нашей общей.

Я жаждал ответить ей тем же, разозлить ее, как она меня. Мне хотелось обсудить ее поведение с другими, чтобы заручиться их сочувствием и поддержкой. Я хотел почувствовать себя лучше.

Но я не стал ничего делать сгоряча. Я попытался осознать, что испытываю, и понял, что сильнее всего я уязвлен тем, что мне не доверяют.

Собрав всю свою смелость, я написал коллеге электронное письмо, признавая важность оперативных решений под влиянием обстоятельств, но дав понять, что меня это задевает. Я получил замечательный ответ, в котором коллега признавала свою ошибку и благодарила за мою готовность сказать ей, что она действовала не вполне корректно.

Мой гнев будто испарился.

Возможно, мне повезло. Коллега могла бы написать, что я проявил некомпетентность, монополизировал сцену и отвратительно общался с аудиторией. Но, честно говоря, я бы принял и этот ответ, потому что он позволил бы мне извлечь какие-то уроки, даже если читать такое неприятно. Самое важное: наши отношения после этого стали только лучше.

А если бы я начал говорить о ней за ее спиной, собрал коалицию из сочувствующих мне и возмущенных ее поступком? Возможно, мне бы стало легче, но в долгосрочной перспективе это повредило бы моей коллеге, нашей компании и мне самому.

Осознавать, что чувствуешь, и выражать свои эмоции — казалось бы, что может быть проще. Однако для этого нужна немалая смелость. У меня был соблазн написать коллеге, что я раздражен и злюсь. Все-таки «я уязвлен» звучит более беззащитно, чем «я зол». Но именно способность донести свои истинные чувства определяет разницу в общении между людьми.

Как добраться до чувств, которые заставляют вас ощутить себя уязвимым? Не спешите, прислушайтесь к себе, спросите себя, что вы чувствуете. Отмечайте всё и разрешите себе испытывать любые эмоции. Продолжайте прислушиваться к себе, пока не поймете, что вам не совсем комфортно, словно на вас все смотрят. Вероятно, из-за этого вы и не хотите испытывать эту эмоцию, а значит, теперь вы готовы к коммуникации.

Это кажется парадоксальным: ждать момента, когда вы почувствуете себя уязвимым. Но это действенный метод.

Если бы я не поговорил с Элеонорой о том, что чувствовал, когда мы увидели компанию пьяных студентов, я бы начал ходить вокруг да около, пытаясь получить хоть какое-то подтверждение, что она меня любит. Если бы я его не получил (а с чего бы, если

она понятия не имеет, что творится у меня в голове?), я бы отдался от нее, обиделся и начал сомневаться в себе.

Но мы просто посмеялись и перешли к другой, более интересной теме. Очевидно, все это «самокопание» действительно влияет на нашу жизнь.

Осознание, что вы чувствуете, поможет вам принимать более взвешенные решения — и в краткосрочной, и в долгосрочной перспективе. Вас больше не будут контролировать силы, которых вы даже не видите. По мере развития осознанности вы заметите, что чувства — реакция на уровне тела, а не философское понятие. Когда вы научитесь управлять их физическими проявлениями, то обретете свободу действовать и не терять головы под давлением обстоятельств.

Глава 38

Чувства как физическое явление

Танцуйте со своим монстром

Я знал: вероятно, мне не стоит отправлять письмо, которое я только что написал. Я сочинял его, кипя от злости и раздражения. А всем отлично известно, что отправлять сообщения, написанные в таком состоянии, — плохая идея.

И все же мне нестерпимо хотелось его отправить. Тогда я отослал его знакомой, которая была в курсе ситуации, с темой: «Надо ли это отправлять?»

Она отреагировала сразу: «Не сегодня. Если тебе очень хочется это сделать именно сейчас, думаю, ты руководишься неверными мотивами. Логично?»

«Да, — ответил я. — Спасибо».

Три минуты спустя я отправил письмо, поставив в копию свою знакомую.

Она была крайне изумлена: «Ты изменил свое мнение так быстро?!»

«Нет, — ответил я. — Моя рациональная часть полностью с тобой согласна. Но письмо отправила моя эмоциональная часть. И ей сейчас гораздо лучше!»

Обычно я веду себя как профессионал: я сконцентрирован, проявляю эмпатию, тщательно все взвешиваю, мыслю рационально. Это требует усилий, иногда я срываюсь и теряю контроль. Я могу написать агрессивное письмо. Или повысить голос на детей, когда они не слушаются. Или вспылить, общаясь по телефону со специалистом службы поддержки, не понимающим, в чем проблема, с которой я обратился. В такие моменты у моей рациональной части нет ни малейшего шанса: все равно что пытаться аргументами остановить взбесившегося быка. Разум и чувства говорят на разных языках. Первый — на языке интеллекта, вторые — на языке физиологических реакций. Разум предпочитает слова, а чувства — действия. Разум может советовать нам что угодно, но чувства все равно возьмут верх.

Если вы прислушаетесь к себе, вы физически ощутите свои чувства — как поток энергии в теле. Она наполняет нас постоянно, и у нее есть своя функция: это информация, которая держит нас в тонусе и на связи с миром, позволяет быстро собраться и действовать.

Хотя иногда — а может, часто? — чувства берут верх над разумом. Тогда монстр вырывается на свободу, и мы легко теряем контроль над своими действиями.

Представьте, что этот монстр живет в вашем теле и питается злостью, страхом и неуверенностью. Чем больше этих эмоций, тем сильнее он становится. В конце концов его стремление вырваться из оков вашего тела уже невозможно сдержать. Тут вы открываете письмо, читаете его, оно вызывает у вас раздражение, и БУМ!

БУМ — это не мысль. Это чувство. Физиологическая реакция. И вот что интересно: после того как вы реагируете на этот БУМ, вы расслабляетесь.

Отправив свое эмоциональное письмо, я почувствовал себя гораздо лучше. Монстр вырвался на свободу.

Но будьте готовы к последствиям. Какой была реакция получателя? Это уже другая история.

Вопрос, который интересует нас: как освободить монстра, ничего не разрушив?

Как я уже говорил в предыдущей главе, многие пытаются управлять негативными эмоциями или игнорировать их. Мы их подавляем, отгораживаемся от них или стремимся быть выше их. В этом наша ошибка. Такая реакция только помогает монстру расти, его ничто не сдерживает, а иногда его даже не замечают. В конце концов, не понимая почему, человек становится вялым или эмоционально выгорает.

Есть более эффективное решение: не пытайтесь управлять своими чувствами. Танцуйте с ними.

Монстр рвется наружу? Отлично, пусть выходит. Но только на ваших условиях. Возможно, вам придется держать себя в руках какое-то время, пока вы не доберетесь до места, где вас никто не побеспокоит. Когда вы уверены, что негативных последствий не будет, выпускайте монстра. Делайте все, что захотите: кричите, молотите руками, бейте ногами. Почувствуйте, что значит полностью утратить контроль.

Недавно я сдерживался из последних сил, пока вез домой троих своих детей. Я бесконечно их люблю, но временами они доводят меня до белого каления. Я высадил их возле дома и, когда они зашли внутрь, а я остался в машине один, дал волю чувствам. Я громко и непристойно ругался и колотил руль.

Неприятное зрелище. Если бы кто-нибудь увидел меня в окно, наверно, счел бы сумасшедшим. Когда я вошел в дом, то был уже абсолютно спокоен. И главное, я вновь мог быть хорошим отцом.

Я периодически ору в лесу, бью кулаками по матрасу, подпрыгиваю вверх-вниз бесчисленное множество раз, как взбешенный пятилетний ребенок. Там, где рядом могут оказаться люди — в офисе, самолете, отеле, — я запираюсь в ванной, чтобы дать выход негативу.

Звучит странно, я знаю, но попробуйте. Это необыкновенное ощущение. Если начать обращать на все внимание, вы даже вычислите, в каком участке вашего тела живет монстр (он может мигрировать). По мере движения энергии вы будете физически ощущать, как в вашем теле «движутся» эмоции, как они поднимаются и выходят наружу.

Если уединиться не получается, вместо электронного письма откройте текстовый редактор и напечатайте все, что хотите высказать в своем гневном послании. Не сдерживайтесь, яростно стучите по клавиатуре, выругайтесь от души. Освободите своего монстра.

Затем удалите этот файл, поправьте одежду и вернитесь к роли профессионала.

Суть в том, чтобы намеренно открыть монстру дверь и позволить ему уйти до того, как он начнет все крушить. Вы физически управляете энергией своих чувств, на своих условиях.

Ответ на мое эмоциональное письмо не заставил себя долго ждать. Его тон был не менее гневным. Я проявил недовольство, мне ответили тем же. Только в этот раз я был готов. Я вышел в другую комнату, где был один, попрыгал и побоксировал. Через несколько минут самообладание вернулось ко мне. Затем я сделал то, что должен был сделать с самого начала: взял телефон, и мы всё обсудили рационально.

Когда вы познакомитесь с физической природой чувств, то сможете относиться к ним проще, как к одному из проявлений вашей натуры. Им не обязательно брать верх над вами. Вы можете даже научиться получать от них удовольствие.

Глава 39

Тренируйте умение чувствовать

Смиритесь с соблазном

— Питер, это мороженое просто восхитительно — домашнего приготовления с дивным вкусом. А лимонное печенье наверху, пальчики оближешь. Уверен, что не хочешь немного?

Том лукаво улыбнулся, наклоняясь над столом и протягивая мне ложку. Он мой клиент, CEO технологической компании. Наше сотрудничество длится уже больше десяти лет и давно переросло в крепкую дружбу.

Мы ужинали в вегетарианском ресторане Greens в Сан-Франциско. Том выбрал его, потому что увидел их кулинарные книги у меня на полке в Нью-Йорке и знал, что мне это понравится.

Том поддразнивал меня, потому что чуть раньше я сообщил ему, что отказался от десертов с сахаром. Мое решение не было вызвано рекомендациями врачей или острой необходимостью. Я просто чувствую себя лучше, когда не употребляю сахар. Вот только Том видел, сколько сладостей я ел раньше, и знает, что мою силу воли можно поколебать.

— Выглядит действительно потрясающе, я рад, что тебе нравится, — спокойно ответил я. — Но я не буду это есть ни под каким предлогом.

— Да ладно, Питер! Это же здоровые десерты, и в любом случае мы с тобой ели только овощи. Ты упустишь невероятную возможность, если не попробуешь десерты в Greens, ты же обожаешь их кухню!

Том откусил кусочек от второго десерта — ягодного пирога, — который заказал, только чтобы меня помучить, и закатил глаза, изображая экстаз. «О, как вкусно! И здесь одни фрукты. Давай, попробуй маленький кусочек». Он пододвинул блюдо ко мне, из красных карамелизованных ягод на тарелку потек сок.

Том был убедителен. Даже если не учитывать, что он мой клиент, а клиент должен быть всегда доволен, мысли, крутившиеся в моей голове, полностью совпадали с аргументами Тома.

Чем дольше я слушал его и смотрел на десерты, тем острее становилось мое желание их съесть. Я ощущал его от кончика языка до желудка. Я хотел вкусить сладость этих десертов. Но не сдался.

Секрет прост: единственный способ справиться с соблазном — смириться с этим чувством.

Подумайте, почему мы поддаемся соблазну. Чтобы прекратить страдания от желания, мы удовлетворяем его, и вуаля — нет этого гнетущего чувства. Как только я отведаю десерт, у меня уже не будет желания его есть. Оно окажется удовлетворено, напряжение спадет, я освобожу монстра, о котором мы говорили в предыдущей главе.

Поэтому мы не можем выдержать диету. И выходим из себя. И сплетничаем. Напряжение от того, что мы чувствуем в данный момент, слишком велико, поэтому мы поддаемся соблазну, чтобы сбросить его — и избавиться от этого морока.

Как ни парадоксально, чем настойчивее Том убеждал меня и чем дольше я сопротивлялся, тем больше крепла моя решимость не притрагиваться к сладкому.

Мне пришло в голову, что это отличное упражнение для развития эмоциональной смелости. Оно тренирует способность совладать с неприятными эмоциями: примите решение, и пусть окружающие попробуют заставить вас его нарушить.

В начале ужина у меня была одна причина отказаться от десерта. Поведение Тома добавило еще одну: я не хотел нарушить свое же обещание из-за его подначек. Я не хотел выглядеть слабым, который поддается давлению окружающих.

Возможно, все дело в моей бунтарской натуре. Но когда Элеонора напоминает мне, что я не хотел есть печенье, которое держу в руке, я поскорее засовываю его в рот, чтобы она не успела меня остановить. И хотя я просил ее помочь, подсознательно я уверен: «Я буду есть, что захочу!» Все превращается в игру, в вызов. Я словно снимаю с себя часть ответственности.

Все было иначе, когда меня подначивал Том. За свои действия отвечал только я. Я знал, что никто мне не поможет и ставки высоки: если я съем десерт, мне не оправдаться. Прелесть психологии в том, что благодаря Тому мне оказалось важнее не съесть десерт, и это был мой свободный выбор. Я успешно справился с давлением, и это укрепило мою уверенность в себе и своем решении.

У такого подхода может быть широкое применение. Хотите меньше говорить на совещаниях? Попросите коллегу, чтобы он начал вас подстрекать. Хотите уходить с работы вовремя? Пусть в пять вечера кто-нибудь напоминает вам о незавершенных делах. Пытайтесь не отвечать на электронную почту в нерабочее время? Внимательно посмотрите на телефон, прежде чем идти спать, и не прикасайтесь к нему (это иногда сложнее всего!).

Есть два важных условия, чтобы этот подход сработал. Первое: у вас должна быть сильная личная мотивация сдержать свое обещание. Второе: помогающий вам должен быть вашим другом, который не использует ситуацию против вас.

Что произойдет после подстрекательства? Две вещи: вы прокачаете свою эмоциональную смелость и усилится ваша мотивация придерживаться выбранного решения.

В моем случае эффект мотивации продолжался еще долго после ужина. Прошло несколько месяцев, прежде чем я снова начал есть сахар. За это время мы с Элеонорой целую неделю провели во Франции. И у меня было множество соблазнов попробовать сладости, от одного вида которых текут слюнки.

Но каждый раз, когда соблазн возникал и я чувствовал напряжение от неудовлетворенного желания, я знал, что мне под силу перетерпеть. Я вспоминал ужин с Томом и говорил себе: «Если я не съел десерт тогда, когда соблазн был так велик, Том был так убедителен и у меня было множество оправданий, неужели я не смогу удержаться сейчас?»

Чтобы смириться с соблазном, нужна эмоциональная смелость (и это же помогает ее формировать). Если бы я не смог преодолеть искушение, то съел бы десерт. Но как только я прочувствовал свое желание съесть сладкое, у меня появился выбор, есть или не есть десерт.

За счет осознания своих эмоций, превращения их в физические ощущения и готовности смириться с ними (и даже получать от них удовольствие) вы формируете способность чувствовать. Остановимся подробнее на нескольких чувствах, которые неизбежно возникнут у вас, когда вы начнете продвигаться вперед в том, что для вас важнее всего. Начнем с неопределенности.

Глава 40

Чувство неопределенности

Эмоциональное приключение лидерства

Я потерялся.

Я смотрел на карту, и мое сердце выстукивало тревожный марш, когда я признался себе — но только себе, — что понятия не имею, где мы находимся. Признаваться в этом остальным было унижительно.

Летом 1990 г. я возглавил группу студентов в 30-дневном походе в горы. Это был первый день пути, и ни у кого из участников не имелось туристического опыта. Они полностью полагались на меня. Мой уровень тревоги начал понемногу расти, а в этот момент достиг пика.

Мы на час опоздали на встречу с двумя другими группами, с которыми планировали вместе остановиться на ночевку, а шли уже три часа. Где мы?

Мое беспокойство усилилось, когда, взглянув на часы, я понял, что время играет против меня. Солнце скоро сядет, идти дальше станет невозможно. Нужно разбить лагерь до темноты.

Я грыз ногти и одержимо переводил взгляд с карты на горную гряду и обратно. Пока никакой опасности не было: у нас имелся достаточный запас еды и воды. Просто мне было нестерпимо стыдно. Мои руки нервно дрожали, а сердце тяжело ухало в груди.

Еще через полчаса мы вышли на снег. В июле. Конечно, в этом не было ничего удивительного, учитывая высоту над уровнем моря. Я лишь убедился, что мы сильно отклонились от маршрута и пора устроить привал. Дальше молчать было невозможно, и я рискнул рассказать все как есть.

Я собрал группу в круг и сообщил, что нам придется разбить лагерь самостоятельно, прямо здесь, в снегу, и мы найдем две другие группы завтра с утра.

«Значит, мы сбились с маршрута?» — уточнил кто-то.

Я чувствовал себя никчемным дилетантом. Совсем не так я представлял себя в роли руководителя. У лидера должны быть ответы на все вопросы. Он уверен в себе и держит ситуацию под контролем. В любой момент он знает, где он и куда направляется.

Но знаете, какой вывод я сделал из последующего многолетнего опыта управленческой практики? Работа руководителя — это, помимо прочего, еще и большое эмоциональное приключение.

Если вы хотите быть эффективным лидером, придется освоиться с ощущением — до потных ладоней, учащенного сердцебиения и выброса адреналина, — когда вы ведете за собой остальных, но понятия не имеете, куда направляетесь. Это одна из составляющих эмоциональной палитры руководителя.

Одна из главных характеристик сильного лидера — способность справляться с неопределенностью, готовность идти вперед, преодолевая стыд, замешательство, тревогу и страх. Ведь эти эмоции лидер испытывает не реже, чем смелость, настойчивость и веру. Именно из-за постоянного присутствия этих эмоций ему и нужны смелость, настойчивость и вера.

Чтобы вести за собой других, требуется невероятная уверенность. Нет, не в том, что вы всё знаете: это скорее высокомерие. Необходима уверенность двигаться дальше, даже не зная всех

ответов. Готовность чувствовать себя беспомощным и при этом не сдаваться. Вера в то, что вы со своей командой справитесь со всеми трудностями, а если надо, соберетесь и начнете всё сначала. Вы должны быть смелым.

И уж точно не стоит притворяться, что у вас всё под контролем. Это разрушает доверие, заставляет вас испытывать еще больший стыд и лишает окружающих возможности участвовать в ситуации, чему-то научиться и помочь.

«Да, мы сбились с маршрута, — признался я. — И, честно говоря, мне не по себе. Но все будет хорошо. Мы встретимся с двумя другими группами завтра утром. Давайте воспользуемся ситуацией и научимся разбивать лагерь на снегу».

Хотел бы я сказать, что после разговора я сразу успокоился. Увы, это не так. Мне было очень тревожно, пока на следующий день мы не нашли другие группы и я не выяснил, что пошло не так.

Но от того, что я честно все рассказал, мне действительно стало легче. Этот экстремальный опыт удивительным образом сплотил группу. Каждый поверил, что, хотя мы можем сбиться с пути, мы точно так же его найдем.

Принятие неопределенности и уязвимости, которая ее сопровождает, — важный шаг на пути к развитию эмоциональной смелости. Есть еще одно чувство, с которым приходится иметь дело руководителям. Это боль. Готовность терпеть ее требует смелости и дает неограниченную свободу быть собой и делать то, что вы считаете самым важным.

Глава 41

Будьте готовы к неприятным эмоциям

Почему руководителю бывает больно

Я находился на борту самолета, летящего в Нью-Йорк из Калифорнии, где провел неделю на интенсиве Энн Брэдни по развитию лидерских качеств, о котором уже несколько раз упоминал ранее.

Через проход от меня сидела женщина с двумя дочками, одной на вид было лет пять, а второй — семь. Мама помогала младшей решить математическую задачу, и я невольно начал наблюдать за этой сценой. Через какое-то время мне стало трудно дышать от переполнявших меня эмоций. Женщина все сильнее сердилась, что дочка никак не может найти ответ: «Что тут сложного? Чему вас только учат? Все потому, что ты только и делаешь, что пялишься в телевизор!»

На глазах у девочки выступили слезы, но это только распалило гнев матери. Она продолжала в еще большем раздражении: «Если леденец стоит \$1, а напиток — \$1,25, то сколько нужно заплатить за всё вместе? Ну? Сколько?» Девочка отвернулась и, уже не сдерживаясь, разрыдалась.

В этот момент у меня подступил ком к горлу.

Я плакал, потому что мне было жалко и девочку, и ее мать. Я не знаю, сколько боли пришлось вынести этой женщине за всю жизнь и почему у нее столько агрессии. Но я точно знаю: причина не в том, что ее дочка не справилась с математической задачей. И я бы не удивился, если бы узнал, что в детстве к ней относились так же, как она сейчас к своему ребенку.

Я плакал, потому что мне было жалко мою маму, себя и своих детей. В детстве мне частенько доводилось испытывать те чувства, которые терзали сейчас мою маленькую соседку по салону. А став взрослым, я злюсь на своих детей, когда они чего-то не знают.

Дело вот в чем: когда мы избегаем негативных эмоций, которые не можем не испытывать (мы же живые люди), мы словно «консервируем» их и действуем против наших интересов (и интересов других) в отношениях с коллегами, подчиненными и даже близкими.

Я убедился, что единственный способ разорвать цепь страданий, боли и неэффективности — дать волю чувствам, которых мы избегаем, а порой даже не знаем, что испытываем их. Именно этим мы и занимаемся в этой книге.

Именно этим мы занимались на семинаре Энн. Одна из участниц, руководитель компании, рассказала, что, хотя она уверена в компетентности своей команды, она избегает делегирования. И теперь она без сил, потому что тащит всю работу на себе, спасает всех от ошибок и делает работу за других.

Вот что интересно: она говорила не только о физической усталости. Она легла на диван и разрыдалась. Кто-то из участников сел рядом и взял ее за руку. Немного успокоившись, она начала рассказывать о своем брате, который совершил самоубийство несколько лет назад. Сквозь слезы она описывала свое ощущение полной беспомощности, потому что не смогла его спасти.

Стало очевидно, что после случая с братом она пытается спасти всех. Эта привычка довела ее до эмоционального выгорания и к тому же препятствует развитию ее компании.

Это не вопрос лидерских *навыков*. Она знала о делегировании все, что нужно. Но пока она не приняла — не только рационально, но и физически, и эмоционально, — тот факт, что она просто не могла спасти брата, все навыки делегирования в мире ей бы негодились.

Здесь вы можете удивиться: что это за семинар по развитию лидерских качеств, где участники рыдают, обнимают друг друга и делятся такими подробностями личной жизни?

В этом-то и суть. Разговоры об эмоциях ни к чему не приводят. В этом недостаток обучения эмоциональному интеллекту. Этого недостаточно. Для развития эмоционального интеллекта и достижения эмоциональной зрелости нужно испытывать чувства, переживать их.

За пять дней семинара мы наблюдали много примеров, как каждый из нас застревал на каком-то тупике. И всякий раз корни тянулись далеко в прошлое, когда мы испытывали негативные эмоции, с которыми не могли совладать на тогдашнем уровне зрелости. Эти чувства были «законсервированы» в нашем теле и сознании. Годы традиционной терапии не помогли освободиться от них. Но их нужно было отпустить.

Как? Не бояться чувствовать. Прожить все свои ощущения до самого доньшка. Особенно болезненные.

Нужно окружить себя любящими, поддерживающими, смелыми людьми и нырнуть в тот омут, в который вы не хотите нырять, — в негативные переживания прошлого и настоящего, — а затем осознать, что вы не утонули. Иногда действительно

кажется, что тонешь. Но после семинара Энн каждый участник чувствовал себя обновленным и полным сил.

Всю жизнь я пытался доказать, что достоин жить. Как я уже упоминал ранее, моя мать чудом избежала гибели, а ее маленькой сестренке Ариэль не повезло. Я вырос, ежедневно вспоминая о шести миллионах евреев, убитых нацистами, думая, что должен прожить достойную жизнь.

Сегодня я ловлю себя на том, что небрежно жонглирую именами важных людей, с которыми знаком, слишком много говорю о своих достижениях, часто думаю о собственном успехе больше, чем об успехе других или о том, что для меня действительно важно.

Эта игра ведет к разрушению. Чем больше я стремлюсь произвести впечатление на окружающих, тем меньше верю в себя. И все тренинги по коммуникации в мире не помогут мне, пока я не проживу боль от своего ощущения, что я недостаточно хорош, и не признаю, что моя жизнь не сможет компенсировать ни одну из шести миллионов жизней. Единственный способ двигаться вперед, жить полной жизнью и эффективно руководить — дать себе разрешение на глубокие чувства, чтобы достичь эмоциональной зрелости.

Мы не можем руководить, не испытывая боли, ведь наши попытки избежать ее оборачиваются неэффективным управлением и барьерами, мешающими жить. Мы не признаем достижения других. Пытаемся всё контролировать. Выходим из себя и несправедливо критикуем окружающих.

Не мы испытываем эмоции, а они контролируют наше поведение.

К концу полета женщина и девочки уснули, и младшая дочка доверчиво прижалась к матери во сне. Насколько лучше было бы, если бы и после пробуждения между ними сохранилось это тепло и доверие!

Насколько эффективнее была бы моя коллега по семинару как руководитель, если бы могла показать своим компетентным сотрудникам, что доверяет им, и делегировала задачи, с которыми они, несомненно, справятся.

Насколько лучше был бы я как отец, муж, писатель и руководитель, если бы мог говорить и излагать правду, как я ее вижу, не беспокоясь о том, что обо мне подумают!

Сердце колотится, как бешеное, когда я пишу эти строки и думаю о том, чтоставляю столь личные переживания на всеобщее обозрение. Это страшно, но наполняет меня силой. В этом и заключается феномен лидера.

Каждый человек — сложная, многогранная личность. В нас перемешано множество качеств, чувств и эмоций, нередко противоречивых. Оптимальный способ это признать — разрешить себе чувствовать, без компромиссов, без колебаний, без стыда.

Глава 42

Разрешение на чувства

Позвольте себе испытывать любые эмоции

Ураган «Сэнди» приближался к побережью, и выпуски новостей звучали всё тревожнее. По прогнозам, он обещал стать самым крупным бедствием на северо-восточном побережье, возможно, за всю историю из-за совокупности факторов: он двигался медленно, широким фронтом, соединился со штормовым ветром с запада и холодным воздухом с севера и должен был обрушиться на побережье в момент прилива в полнолуние. Это могло вызвать страшное наводнение, перебои с электроэнергией у миллионов человек, привести к разрушениям на миллиарды долларов и к человеческим жертвам.

А мои дети были в восторге.

Когда в выходные стало ясно, что в понедельник занятий в школе не будет, они визжали от радости и планировали, как проведут день: что будут смотреть по телевизору, сколько сладостей съедят. Они с энтузиазмом помогали нам закупить продукты, наполнить бутылки водой, расставить свечи в каждой комнате, поддерживать связь с соседями. Мы слушали новости и отслеживали движение шторма в интернете. Весь город взбудораженно готовился к удару стихии.

И она действительно разгулялась не на шутку. Когда я включил компьютер — нам повезло, у нас даже не отключали электроэнергию, — то увидел, что туннели затоплены, сильный пожар уничтожил 50 домов в Рокэвэй, миллионы остались без света и тепла. Я не мог сдержать слез, когда читал, что в Уэстчестере дерево упало на дом, погибли два мальчика 11 и 13 лет.

При этом я слышал, как за стеной залиvistо смеются мои дети, играют в салочки и прятки и радуются, что им не надо идти в школу. Несмотря на все ужасы, о которых я только что прочел, мысль о детях заставила меня улыбнуться.

Это непростая история. Я испытывал не последовательность эмоций — одну за другой, а боль и радость одновременно, хоть и с разной интенсивностью. Вдобавок радость не была вызвана облегчением от того, что мы избежали беды, — хотя и чувство облегчения у меня тоже присутствовало.

У моей печали и радости был один источник — ураган. Я переживал из-за разрушений и радовался, что могу провести день с детьми. Я это пишу и сам себе кажусь бездушным.

Но это реальность эмоций и жизни. Одно событие способно вызвать противоречивые чувства.

Представьте, что в вашей компании уволили нескольких сотрудников. Эта новость может вызвать у вас сожаление об уходе коллег и одновременно облегчение, что вас это не коснулось. Это очевидные эмоции, их легко принять. Но также вы ощущаете радостное волнение от того, что у вас появилась перспектива карьерного роста, или удовлетворение, что больше не придется общаться с коллегой, который вам никогда не нравился.

Потом вам может стать стыдно за подобные чувства. Причем настолько, что вы не рискнете признаться в них даже самому

себе, ведь неправильно радоваться тому, что другому доставляет боль.

В этом-то и проблема: подавленные эмоции способны проявиться самым неожиданным и неприятным образом. Помните: чувства — это энергия, и, если вы не хотите ее признавать, они оказываются запертыми в вашем теле и находят другие способы напомнить о себе.

Один из них — физическая боль. Вы можете чувствовать ее в шее, в спине, испытывать общее недомогание. Но это не единственный вариант.

Предположим, ваш коллега обрадовался возможностям, которые открывает перед ним увольнение других сотрудников, и вы резко отчитали его за бесчувственность. Почему? Возможно, потому, что он действительно бесчувственный. Но когда ваш праведный гнев немного поутихнет, задумайтесь: может, вам просто стыдно, что вы испытываете те же чувства? А поскольку вам хочется отгородиться от них, вы дистанцируетесь от коллеги.

Вы считаете его бессердечным и равнодушным и не можете ему доверять. Вы перестаете с ним общаться и, возможно, теряете друга. При этом вы еще сильнее отгораживаетесь от своих чувств, загоняете их глубже в подсознание, что повышает риск психосоматических заболеваний, или срываетесь на других коллег, отталкивая от себя еще больше людей.

Есть альтернатива: развивать навык жить полной жизнью и разрешить себе испытывать все эмоции.

Одно чувство не отрицает другого, только дополняет его.

Удовольствие от дня с семьей и от радости моих детей не компенсирует боль, которую я испытываю при мысли о разрушениях от урагана. Одно дополняет другое.

Важно помнить: можно испытывать весь спектр эмоций, но не обязательно все их проявлять. Вы должны позволить себе пережить их и знать, что вы чувствуете. Но это не значит, что надо делиться эмоциями со всеми вокруг. Что же делать?

1. **Испытывайте любые эмоции и отдавайте себе отчет, что вы чувствуете.** Отключите внутреннего критика. Эмоции не приходят по одной. Обычно это взрывная смесь: боль и удовольствие, радость и печаль, возбуждение и страх. Рискните почувствовать весь калейдоскоп эмоций без цензуры. Признайте, что сознанию не под силу разобраться со всем этим, и избавьте его от необходимости искать во всем смысл или всё досконально анализировать.
2. **Знайте, кому вы можете доверять.** Каждому из нас нужен хотя бы один человек, с кем вы можете быть собой. Тот, кто не будет осуждать, а только лучше поймет, увидев наше внутреннее «Я». Для кого-то это может быть супруг, партнер или близкий друг. Если такого человека нет, можно обратиться к коучу или психологу, которые профессионально помогают клиентам принять все, что они чувствуют. Главное — не вводить цензуру для своих эмоций.
3. **Подумайте, с кем вы будете делиться своими чувствами.** Этот совет актуален в любой ситуации, но особенно когда речь идет о сложных и противоречивых эмоциях. У каждого из нас свои обстоятельства и свои ощущения. Если собеседник недавно пережил увольнение, он, скорее всего, не разделит вашего позитивного настроения. И не все

решатся открыто выражать свои чувства. Многие подавляют их и могут негативно отреагировать на то, что вы принимаете свои. Если вы не уверены в собеседнике, говорите поменьше. И в этой ситуации не только уместно, но и очень разумно включить внутреннего цензора.

После урагана мы с детьми пошли прогуляться в Центральный парк, чтобы посмотреть на последствия стихии. Я поделился с ними своей болью от того, что другие люди пострадали, облегчением, что с нами не случилось худшего, и осознанием, что благодаря нашему материальному положению у нас есть хороший, теплый дом, где мы в безопасности. При этом мы вместе смеялись, играли под дождем, плескались в лужах и наслаждались выходным днем.

Я сильно рискую, когда пишу это и собираюсь опубликовать. Как и с последней главой, я боюсь, что меня могут неверно понять и осудить.

Но ведь в этом и суть, так? Гораздо больше я боюсь другого: жить в мире, где можно проявлять лишь определенные эмоции, а остальные подавлять, пока мы не задушим свою осознанность и не разрушим себя изнутри.

Поэтому я чувствую. И пишу. И публикую.

Часть II

Действуйте решительно

Глава 43

Готовность рисковать — ключ к эффективному лидерству

Расшифруйте свое уравнение успеха

Джим Вулфенсон учился на втором курсе Университета Сиднея, когда его друг, капитан команды фехтовальщиков Руперт Блай, предложил ему поехать в составе команды на следующий день в Мельбурн для участия в чемпионате между университетами.

«Ты, должно быть, сошел с ума, — ответил Джим. — Я в жизни не держал рапиры в руках».

Но Руперт не сошел с ума, просто он был в отчаянии. Один из членов команды неожиданно заболел, и ему нужно было найти замену, чтобы выступить на играх.

Идея казалась безумной. У Джима не было ни средств на поездку, ни шансов на успех. Но он согласился, занял денег у родителей, научился, чему успел, у новых товарищей, пока они ехали в поезде до Мельбурна.

Какой сказочной могла бы получиться история, если бы она закончилась тем, что у Джима обнаружился природный талант к фехтованию и он разнес соперников в пух и прах. К сожалению,

в жизни финал был другим. Джим не выиграл ни одного поединка и не заработал ни одного очка.

Но он сказал: «Я пытался найти новые способы заработать очки. В жизни не проводил время так здорово».

Несмотря на неудачные выступления Джима, его команда выиграла чемпионат, а Джим всерьез увлекся фехтованием и в 1956 г. участвовал в летних Олимпийских играх в составе сборной по фехтованию Австралии, а с 1995 по 2005 г. занимал пост президента Всемирного банка.

Минуточку! Вы спросите, какое отношение имеет фехтование к его выдающейся деловой и политической карьере? Самое непосредственное.

Любая жизненная история — лоскутное одеяло с переплетением бесконечного множества факторов, влияющих на судьбу человека. При этом обязательно есть паттерны — устойчивое, контекстно обусловленное повторение собственного поведения. Со временем они и становятся нашей «судьбой».

У большинства паттерны очевидны уже в раннем детстве. Паттерны Джима — благодаря которым он добился личного, профессионального и политического успеха — проявились в его отношении к поражениям в поединках.

Признаюсь: я знаю Джима бо́льшую часть своей жизни и всегда восхищался им не только из-за его достижений, но и из-за его удивительной цельности как личности и руководителя. Для меня он всегда был примером для подражания, одним из тех немногих, на кого я хочу быть похож, «когда вырасту». Я все еще над этим работаю. Итак, какой же паттерн лежит в основе успеха Джима?

Внимание психолога могли бы привлечь условия, в которых он рос и воспитывался. Он родился в бедной семье, и со временем у него сформировалась та взрывная смесь переменчивости

и амбиций, которую можно проследить в истории многих успешных людей.

Коуч по личностному развитию мог бы указать на его готовность хвататься за возможности гораздо больше тех, что он способен использовать, часто не понимая, во что ввязывается, а затем трудиться не покладая рук ради успеха, принимая помощь от любого, кто ее предлагает.

Консультант согласился бы, что все перечисленное частично повлияло на жизнь Джима, но залогом успеха стали его острый аналитический ум и системный подход к решению проблем. Он берется за ситуацию, оценивает ее, стремится выявить закономерности и потенциальные риски. Он рассчитывает минимальное число операций, которые дадут максимальный эффект, и доводит дело до конца.

Специалист по позитивной психологии мог бы утверждать, что причиной всему его неиссякающий оптимизм. Разве иначе сказал бы он после всех поражений на чемпионате: «В жизни не проводил время так здорово»? Кроме того, его отношения с окружающими открывали перед ним новые возможности. Он даже не подумал бы заняться фехтованием, если бы Руперт не предложил ему место в команде.

«Да, но он не достиг бы ничего, если бы у него не было способностей», — мог бы заявить его профессор из Гарвардского университета. Джим умный и усердный. Он никогда не перестает учиться и осваивать новое. История его поездки в Мельбурн захватывающая, но основа его успеха как спортсмена — а также как предпринимателя и глобального лидера — была заложена в тот длинный промежуток времени между моментом, когда он впервые взял в руки рапиру, и Олимпийскими играми. Он усердно трудился долгие годы, оттачивая навыки и развивая талант.

Возможно, паттерн Джима действительно имеет вид уравнения: Джим = целостность + переменчивость + амбиции + умение не упускать возможности + готовность просить о помощи + навык решения проблем + оптимизм + взаимоотношения + способности. Как я уже говорил, любая жизненная история — это лоскутное одеяло.

Но чем больше я думаю о Джиме, тем яснее вижу простоту в его успехе. Есть один фактор, которым он руководствуется при принятии решений. Это ключ к его уравнению успеха. Без этого фактора все его способности и качества остались бы нереализованными.

Ключ — это вопрос.

Очень многие, анализируя возможность, следующий шаг или решение, спрашивают себя: «Добыюсь ли я успеха?»

Джим задает себе другой вопрос: «Стоит ли это того, чтобы рискнуть?»

Разница здесь — как между полным отсутствием опыта в фехтовании и участием в Олимпийских играх. Когда Руперт озвучил Джиму свое предложение, у того не было даже призрачной надежды на успех. Единственным неизбежным результатом могло стать только поражение. Но стоило ли это того, чтобы рискнуть? Для Джима — несомненно, да.

Жизненный подход Джима заключается в том, чтобы рискнуть, научиться новому и использовать полученные знания, чтобы рискнуть еще раз. Провал — естественная часть его стратегии.

Настоящий риск не бывает без неудач. Нужно бояться их настолько, чтобы это мотивировало усердно трудиться ради успеха, но не так сильно, чтобы не рисковать вообще.

В обучении неудача может быть так же полезна, как и успех. Если браться только за то, с чем вы точно справитесь, вы сильно

ограничите свои возможности добиться большего. Рискуйте! И смотрите, что получится.

Ваше уравнение успеха может отличаться от уравнения Джима. Но ключ к его успеху — готовность идти на оправданный просчитанный риск — универсален. Он и вам поможет достичь желаемого.

Как повысить свою способность и готовность идти на оправданный риск? Прокачивать этот навык!

Глава 44

Учитесь идти на оправданный риск

Даже небольшой риск способен изменить поведение

В моей синагоге мне очень нравится то, что там готовы принять людей любых конфессий и отнестись с пониманием к практикам любых духовных традиций.

Однажды на Йом Кипур, День искупления, самый важный праздник в иудаизме, после нескольких часов молитвы я почувствовал огромное желание сделать то, что не принято, — снять туфли и носки. Благодаря занятиям йогой и медитации я знаю, что в восточных духовных традициях босые ступни воспринимаются как знак уважения и способствуют более глубокой и осмысленной молитве. Но идея разуться в синагоге показалась мне чересчур смелой.

Я сразу нашел несколько рациональных оправданий своей нерешительности: что подумает тот безупречно одетый джентльмен — с накрахмаленным платком в нагрудном кармане и т. д., — сидящий справа от меня? Мне не хотелось мешать ему, я не желал выслушивать его замечания. Кроме того, я сидел в первом ряду, мои действия сразу стали бы заметны многим, я был членом совета. Что подумают остальные? А раввин? Как это будет выглядеть

со стороны: член совета — босой в синагоге? Я решил, что лучше не рисковать.

И тут я увидел Джонатана.

Он был удостоен чести открыть Арон ха-Кодеш (синагогальный ковчег со свитками Торы). Это один из самых важных ритуалов в службе. К человеку, исполняющему его, приковано всеобщее внимание. Когда Джонатан вышел, я с трудом сдержал смех. Он был босиком.

В тот момент я понял, что тоже могу разуться. Я по-прежнему переживал, что буду выглядеть глупо, и боялся осуждения. Однако, видя, что кто-то пошел на больший риск, я решил выполнить то скромное действие, которое мне казалось рискованным.

Я тоже снял обувь и носки.

Мы часто воспринимаем руководство как нечто глобальное: амбициозное видение, четкие стратегии, мотивационные речи, убедительное общение. Всё это — полезные инструменты для эффективного лидера. Но суть не в них. А в том, чтобы иметь смелость быть не таким, как окружающие. Вот и всё. Так просто.

Большинство людей, включая меня, не добиваются того, чего могли бы, из-за страха. Страх неудачи. Страх выглядеть глупо. Страх подвергнуться критике. Мы прячемся, не хотим быть уязвимыми, не решаемся на риск. Суть руководства в том, чтобы первым сделать шаг вперед и пойти на то, чего остальные боятся.

Я присутствовал на совещании топ-менеджеров и наблюдал за тем, как каждый пытался переложить на другого вину за более чем скромные финансовые результаты компании. Цель была в том, чтобы выявить причины низкой результативности, и каждый из присутствующих считал источником проблем другой отдел, но не собственный. Директор по продажам винил директора

по маркетингу в неправильном определении целевой аудитории. Директор по маркетингу кивал на производственный отдел за неконкурентную цену продукта. А тот был недоволен слишком сложной и дорогой технологией создания продукта.

Слово взял руководитель отдела по работе с клиентами. Он начал с того, что компания столкнулась с серьезными проблемами и в его подразделении есть сложности, которые только их усугубляют. Его сотрудники не определяют приоритеты и не выделяют самых важных клиентов, неэффективно передают информацию, полученную от потребителей, другим отделам. Возможно, самая серьезная их проблема — разногласия в коллективе. Затем он перечислил, что планирует предпринять, чтобы справиться с этими сложностями.

После его слов воцарилась тишина. А затем все остальные, один за другим, начали признавать, что и в их отделах не все безоблачно и в сложившейся ситуации есть доля их вины.

Это тот случай, когда руководитель, образно говоря, не побоялся выйти босиком. Цель — стимулировать других менять привычное поведение, идти на риск, когда другие боятся. Инициировать сложные разговоры, брать на себя ответственность, вдохновлять на действия, чтобы изменить поведение в команде или даже во всей компании.

Однажды у моего клиента, технологической компании, возникли проблемы с качеством нескольких продуктов. Квартал за кварталом руководство пыталось исправить ситуацию. Но каждый раз, когда требовалось принять решение, они передавали заказчикам продукт с небольшим дефектом, чтобы выполнить план продаж, а не выпустить хитовый продукт.

Мы с CEO обсудили негативную атмосферу, которую создает эта тенденция, и, когда подобная ситуация возникла снова, он

отказался отдавать заказчикам некачественный продукт, несмотря на миллионные прибыли, которые сулила сделка.

«Но мы можем передать его сейчас и устранить все недостатки после установки», — попытался возразить директор по продажам. Все топ-менеджеры, от старшего вице-президента по производству до HR-директора, его поддержали. СЕО оказался под сильным давлением команды, но настоял на своем. В результате бонусы по итогам года у всей управленческой команды, включая и его, были значительно ниже.

Позже у компании больше не было проблем с качеством выпускаемых продуктов.

Это еще один пример руководителя, не побоявшегося «выйти босиком».

Это относится не только к топ-менеджерам. Любой, кто готов рискнуть публично — даже в малом, — может стать примером для других.

Через некоторое время после того, как я разулся, я заметил, что мой сосед — тот самый хорошо одетый джентльмен с платком в кармане — смотрит на мои ноги. «Ну, началось, — подумал я. — Сейчас сделает замечание».

К моему безмерному удивлению, он улыбнулся мне и наклонился, чтобы разуться и снять носки. После службы я спросил его, почему он решил это сделать. «Когда я увидел ваши босые ноги, я словно получил разрешение разуться, — ответил он. — Не то чтобы оно мне было нужно. Но все же вы облегчили мой выбор».

Рискованные действия всегда вызывают эмоции, с которыми сложно совладать. Так что готовность идти на риск нужно развивать. Простой способ это делать, одновременно стимулирующий движение вперед, — принимать решения, особенно те, которые вы долго откладывали.

Глава 45

Примите решение

Действуйте решительно, чтобы двигаться вперед

Я уже несколько минут изучал ресторанное меню, борясь с неуверенностью, из-за которой не мог сделать заказ.

Возможно, нужно было брать всё...

Глупое решение, не стоящее обдумывания? Может быть. Но, готов поспорить, были ситуации, когда и вам хотелось сделать именно так. Пусть они касались не еды, а чего-то другого. Мы тратим огромное количество времени и энергии на выбор между одинаково привлекательными вариантами. Проблема в том, что при всей их равнозначности плюсы и минусы у них не совпадают (а их необходимо взвесить и учесть). Даже когда вы выбираете между капустным салатом (здоровым и легким), семгой (чтобы надолго избавиться от чувства голода) и равиоли (вкусным, но высокоуглеводным блюдом).

Если бытовые решения даются с таким трудом, что говорить о серьезных, которые нам приходится принимать на работе. Какие продукты сохранить в линейке, а какие исключить? Кого нанять или уволить? Стоит ли затевать разговор, который приведет к конфликту?

За этими вопросами следует бесконечное множество других. Если я решу завести этот сложный разговор, когда это лучше

сделать? Как начать? Стоит ли поговорить лично, позвонить или написать письмо? Лучше беседовать с глазу на глаз или при свидетелях? Какую информацию можно озвучить? И так далее, и тому подобное.

Как же научиться эффективно принимать решения в любой ситуации? Я предлагаю три приема. О двух я рассказываю в своей книге «Правило четырех секунд»⁷. Третий предлагает действовать решительно, что поможет вам прокачать готовность к риску.

Первый прием — использовать привычки для снижения усталости от повседневных решений. Если у вас выработана привычка — например, всегда есть на обед салат, — вам не приходится принимать решение в принципе и вы экономите эту энергию для других дел.

Этот прием хорошо работает с повседневными, рутинными решениями. А как насчет непредвиденных ситуаций?

Второй прием — применять мышление по принципу «если... то» в ситуациях непредвиденного выбора. Предположим, собеседник постоянно меня перебивает, я не уверен, как поступить. Мое правило «если... то» может быть таким: если человек перебивает меня в разговоре дважды, то я сделаю ему замечание.

Эти два приема могут значительно облегчить принятие решений в стандартных ситуациях. Перейдем к стратегическим решениям, которые нельзя считать типичными или предсказуемыми. Здесь может пригодиться третий прием: действовать решительно.

СЕО и топ-менеджмент компании из числа моих клиентов столкнулись с необходимостью принять ряд сложных решений, последствия которых трудно было прогнозировать. Например, как реагировать на угрозу со стороны конкурентов, в какие

⁷ Издана на русском языке: *Брегман П. Правило четырех секунд*. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015.

продукты инвестировать, как лучше интегрировать поглощенную компанию, какие статьи бюджета урезать, как выстроить субординацию и т. д.

На поиск каждого подобного решения можно потратить недели, месяцы и даже годы, что скажется на прогрессе всей компании. Их невозможно перевести в категорию привычек или принять по принципу «если... то». Более того, это те решения, для которых нет очевидного правильного ответа.

Мы тратим на их принятие очень много времени, собираем как можно больше информации; бесконечно взвешиваем все плюсы и минусы; ищем другие варианты; откладываем до последнего момента; надеемся, что вдруг появится четкий ответ, при котором риски будут минимальными, а выгода максимальной.

А если принять как данность тот факт, что быстрого и правильного ответа нет?

— Сейчас 15:15, — сказал СЕО своим топ-менеджерам во время обсуждения одного из таких стратегических вопросов. — Мы должны принять решение до 15:30.

— Но ведь это очень сложный вопрос, — запротестовал финансовый директор. — Мы должны продолжать обсуждение, пока не придем к четкому заключению.

— Нет, — СЕО был непреклонен. — Мы примем решение в ближайшие 15 минут.

И знаете что? Они приняли решение.

Каждый топ-менеджер должен был пережить всю палитру эмоций, о которых мы говорили, — неуверенность, тревогу, страх, ответственность, азарт, — а затем начать действовать решительно, испытывая эту гамму чувств.

Так я пришел к третьему методу принятия решений: используйте таймер.

Если вопросы под контролем, варианты действий равноценны и нет четкого ответа, признайте, что очевидного, единственно верного пути нет, и примите решение.

Хорошо, если есть возможность опробовать вариант при минимальных затратах. Но если нет, просто примите решение. Чувствуйте смело, действуйте решительно. Время, которое вы сэкономите на бесполезных терзаниях, окупится повышением результативности.

«Минуточку, — можете возразить вы, — если я не пожалею времени, я все-таки найду правильное решение». Возможно. Но если вы потратите драгоценное время на ожидание, когда же наступит полная ясность, велика вероятность, что позже вы будете действовать так же и впустую потратите время, так и не найдя единственно верного ответа.

Просто примите его и двигайтесь дальше.

Попробуйте прямо сейчас. Вспомните, какое решение вы долго откладываете, засеките три минуты и примите его. Если таких ситуаций слишком много, возьмите лист бумаги и составьте список. Выделите себе определенное время на размышления, а затем по пунктам выберите оптимальные на данный момент варианты. Приняв решение — причем любое, — вы почувствуете снижение тревоги и будете готовы двигаться дальше. Лучшее лекарство от перегрузки — движение вперед.

Что до моего обеда, я заказал капустный салат. Был ли мой выбор лучшим? Не знаю. Но я хотя бы перестал терзаться сомнениями. Чтобы действовать решительно, требуется эмоциональная смелость. Действуя так, вы ее развиваете. Это позитивная спираль, направленная вверх. Одно решение, которое я настоятельно рекомендую принять (оно может показаться самым рискованным и самым простым одновременно), — говорить правду.

Глава 46

Рискните говорить правду

Ваша работа — говорить горькую правду

Мне позвонил Рашид, СЕО технологической компании и мой клиент на протяжении почти десяти лет, и сообщил, что у него серьезная проблема с топ-менеджерами, которые работают с ним недавно.

Что первое приходит в голову, когда вы слышите о «серьезной проблеме» с топ-менеджерами? Может, они конфликтуют? Принимают плохие стратегические решения? Или не выполняют взятых обязательств? Может, агрессивно ведут себя с подчиненными? Или крадут у компании?

Со всеми этими проблемами я сталкивался раньше в других организациях. Но ни одна из них не имела отношения к компании Рашида. Проблема была гораздо деликатнее, а где-то даже не считалась проблемой. Рашид случайно узнал, что новые топ-менеджеры осторожно выясняли, стоит ли им честно говорить обо всех недостатках, которые они видят в бизнесе.

Неужели это действительно так важно? Многие ли из нас предпочли бы «не раскачивать лодку», чтобы не прослыть неговорчивыми нытиками? Или предпочли бы иметь репутацию командного игрока, а не выявлять проблемы в других отделах? Или умолчать о трудностях своего отдела в надежде, что они уладятся до того, как о них узнают в компании?

Очень сложно выносить на обсуждение острые вопросы. Но быстрый рост и высокая эффективность, которыми могла похвастаться компания Рашида, зависели в основном от одного важного качества руководителей: смелости. Она лежит в основе готовности идти на оправданный риск — мы убедились в этом чуть выше. Ни одна компания не сможет расти без руководителей, готовых рискнуть. А если мы не можем откровенно говорить о том, что видим и думаем, очень низка вероятность, что мы захотим пойти на риск (а лидерство без него немыслимо).

Так что, если топ-менеджеры не готовы откровенно высказывать свое мнение СЕО, это действительно серьезная проблема. Я бы сказал, что компании мало пользы от такой управленческой команды. Стоит задаться вопросом, создал ли Рашид такую обстановку в компании, чтобы подчиненные не боялись говорить, что думают. Это хороший вопрос, и отчасти моя задача — помочь ему это сделать.

Также следует спросить, обладают ли руководители нужными навыками, чтобы тактично и профессионально обсуждать острые вопросы. Это важно, поскольку действительно сложно вести обсуждение острой проблемы так, чтобы остальные захотели найти выход из ситуации. Если они этим навыком не обладают, его вполне можно развить (вручите им экземпляр этой книги!).

Наконец, Рашид управляет компанией, в которой топ-менеджеры получают более чем достойное вознаграждение и самостоятельно руководят крупными и сложными бизнес-направлениями. Поэтому СЕО вправе ожидать от них достаточной смелости и готовности высказать ему свое мнение.

Как могут люди, построившие такие успешные карьеры, не обладать смелостью говорить о проблемах в бизнес-процессах, за которые они несут ответственность?

Главная наша проблема редко касается поиска идеальной стратегии, или разработки более качественного продукта, или выявления недостатков в бизнес-процессах. Она касается смелости рисковать и иногда говорить горькую правду. В этом секрет роста компании Рашида и успеха его управленческой команды. Хорошие руководители почти всегда знают, что делать. Великие это делают.

— Так что же мне делать? — спросил Рашид.

— Ответ прост и очевиден, — сказал я. — Поговорите с ними. Скажите им прямо, что, по вашему мнению, их поведение вредит компании. Объясните, чего вы от них ждете. Подайте пример. Это единственный выход.

Действовать смело — значит делать что-то иначе, не как обычно (иначе в чем смелость?). Но тогда может возникнуть одно из самых сложных и, к сожалению, неизбежных чувств: утраты аутентичности⁸.

⁸ Аутентичным в психологии называют человека, осознающего свои переживания и чувства и способного проживать их адекватно (без искажений) выражать их в общении с другими людьми. *Прим. перев.*

Глава 47

Попробуйте действовать иначе

Неожиданный эффект утраты аутентичности

— Ого! Чем это ты тут занимаешься? — спросил я в полной растерянности.

Я зашел в комнату дочери, которая работала над своим научным проектом для школы. Обычно меня это радует, но только не в этот раз. Для ее проекта нужен был песок. Много песка. И хотя она поместила пластиковую коробку в рабочей зоне, этого явно было недостаточно. Песок пересыпался через край на пол, который мы недавно отремонтировали и привели в порядок. Дочь, сразу уловившая недовольство в моем голосе, начала оправдываться.

— Я взяла пластиковую коробку, — сердито заявила она.

— Но песок везде, — раздражаясь еще больше, ответил я.

— И где же, по-твоему, мне этим заниматься? — завопила она.

«Почему она просто не может признать, что сделала что-то не так?» — подумал я про себя. Я начал заглядывать в ее будущее: что у нее будет за жизнь, если она не способна признавать свои ошибки?

Беспокойство подкрепило мое раздражение: я стал выговаривать ей, как важно уметь признавать свои ошибки. Обстановка

накалялась. Она сказала что-то, мне это показалось неуважительным, я повысил голос, она сорвалась на крик.

Хотел бы я сказать, что такое было у нас впервые. К сожалению, у нас с дочерью часто случались разговоры на повышенных тонах. Их итог был предсказуемым: мы оба чувствовали себя ужасно.

Такое происходит не только между родителями и детьми. Я часто наблюдаю похожую эскалацию между руководителями и сотрудниками, примеры мы обсуждали в предыдущих главах. Обычно все начинается с нереализованных ожиданий («о чем вы только думали?») и заканчивается раздражением, фрустрацией и потерей доверия с обеих сторон. Возможно, до криков и слез не доходит, но атмосфера накаляется.

Я всегда спрашиваю себя: «Почему я реагирую именно так?» И сразу нахожу с десяток причин, включая мою любовь к дочери, желание чему-то ее научить, неприятие беспорядка, потребность всегда все контролировать, желание, чтобы она добилась успеха, и т. д. Но на самом деле все это неважно.

Понимание, почему я действую именно так, никак не меняет моего поведения. А вроде и могло бы. И должно было бы. Однако не меняет. Но ведь важнее всего — и это сложный вопрос — изменить свое поведение.

Во-первых, мне нужно найти способ адекватно реагировать на поступки дочери. С этим я обратился к Элеоноре, которая в этом мастер. Я спросил ее, как мне стоило бы повести себя в той ситуации с песком.

Элеонора сыграла меня в воображаемом диалоге с дочкой. «Золотце, — сказала она, — вокруг очень много песка, и нам нужно его убрать, пока он не испортил пол. Чем я могу помочь?»

Просто и результативно.

1. Определить проблему.
2. Сформулировать решение.
3. Предложить помощь.

Отличный способ справиться с ситуацией! Вспомните любую проблему, которая возникала у вас с коллегами или подчиненными. Я бы не рекомендовал начинать разговор с обращения «золотце», но все остальное вполне применимо.

Я стал свидетелем того, как руководитель распекал подчиненного (назовем его Фред) за небрежную и неструктурированную презентацию. Критика была справедливой: презентация действительно никуда не годилась. Но то, как руководитель выражал свое недовольство, лишило Фреда остатков уверенности в себе, и его новый вариант вышел не лучше. Руководитель мог бы сформулировать свои замечания, например, так: «Фред, в вашей презентации шесть пунктов вместо одного или двух. Это сбивает с толку. Презентация должна быть короче, по делу и выглядеть профессионально. Может, обсудим, какую идею вы хотите донести с помощью этой презентации?»

Никакого расстройства и разочарования. Только ясность и поддержка.

В другой раз я наблюдал за тем, как СЕО отчитывал руководителей направлений за то, что представленные ими планы не соотносились с бюджетом, который они согласовали ранее. Его эмоции были вполне понятны и даже закономерны. Но неэффективны. Он мог бы сформулировать свое недовольство иначе: «Эти планы не соотносятся с бюджетом. Он утвержден и пересмотру не подлежит. Если необходимо, вы можете объяснить мне, в чем загвоздка, и мы проведем мозговой штурм для поиска решений».

Определить проблему. Сформулировать, что нужно сделать. Предложить помощь. Элементарно, правда?

Самое удивительное, что лично я не мог себя заставить это сделать. Когда я все проанализировал, то осознал, в чем препятствие: я не чувствовал, что веду себя так, как свойственно мне, то есть аутентично.

Я глубоко убежден, что каждый должен стремиться жить и руководить в соответствии со своими принципами и ценностями. Быть аутентичным. Меня очень волнует будущее дочери, и спокойная реакция в тот момент расходилась бы с тем, что я чувствовал на самом деле. Я переживал бы очевидное несоответствие между своими чувствами и действиями. Я утратил бы аутентичность.

А затем меня словно озарило: обучение требует эмоциональной смелости, потому что, по определению, оно всегда воспринимается как неаутентичное.

Новые модели поведения, непривычные действия всегда кажутся неаутентичными. Менять привычки неестественно. Человек чувствует себя нелепо и некомфортно, словно притворяется. Руководитель хедж-фонда сердился, СЕО был раздражен. Если бы они не выразили свои эмоции, для них это было бы неестественно.

Однако рациональнее обучать окружающих и помочь им изменить свое неэффективное поведение.

Если мы хотим чему-то научиться, нам придется терпеть неаутентичность настолько долго, чтобы новый образ действий стал для нас естественным. Если он эффективен, это случится быстрее, чем кажется.

Вчера старшая дочка засиделась с домашним заданием допоздна, и мне пришлось попросить ее перейти в гостиную, потому что младшей сестре пора было ложиться спать.

Но прежде чем это сделать, я на минуту остановился. Я подумал о том, какие неудобства это доставит дочке: ей придется выполнять сложную домашнюю работу в менее комфортных условиях.

— Золотце, — сказал я. — Твоей сестре пора ложиться спать, и тебе придется перейти в гостиную, чтобы доделать уроки. Чем я могу помочь? — Определить проблему, сформулировать, что нужно сделать, предложить помощь.

У меня было очень странное чувство. Словно я перегибаю палку со своей заботой. Или читаю фальшивый текст. Но это сработало.

Я помог дочери перебраться в гостиную, и она быстро вернулась к урокам. Когда я выходил из комнаты, она окликнула меня: «Па!» Я остановился в дверях и оглянулся. «Спасибо», — сказала она, не поднимая головы от книги.

Даже сейчас, вспоминая тот момент, я ощущаю тепло на сердце. Это награда за старания, за воплощение на практике четырех принципов: уверенности в себе, выстраивания отношений, приверженности цели и эмоциональной смелости. Когда вы руководствуетесь ими, ваши возможности становятся поистине безграничными. И всё ради одного момента: сейчас.

Глава 48

Безграничные возможности настоящего момента

Вопрос, способный изменить вашу жизнь

Много лет я ежедневно занимался спортом — силовые упражнения, кардиотренировки, йога. Однако, несмотря на все мои усилия, видимых результатов не было.

Вплоть до недавнего времени. Мое тело изменилось: мышцы стали сильнее и приобрели рельеф, я сбросил два килограмма, включая заметную жировую прослойку. Что я начал делать иначе?

Начнем с того, чего я не делаю: я не стал заниматься больше. Сейчас я трачу на тренировки даже меньше времени, чем раньше. Изменилось то, как я провожу это время.

Вместо того чтобы выполнять один и тот же комплекс изо дня в день, я постоянно добавляю что-то новое. Я трачу усилия более рационально: нагружаю разные группы мышц, делаю упражнения для развития равновесия, силовые и интервальные тренировки.

Те быстрые результаты, которых я достиг благодаря изменению характера тренировок, открыли мне глаза на одну простую

вещь: мы по привычке тратим время и силы на поведение, никак не приближающее нас к желаемым результатам. Когда я проводил час на беговой дорожке и параллельно смотрел телевизор, от такой тренировки было мало толку. Когда я начал проводить этот час иначе, то увидел прогресс. Дело не в том, что мы ленивые. Мы честно стараемся. Я занимался на дорожке каждый день. Но, подобно моим ежедневным тренировкам, наши усилия часто не приносят желаемого результата.

Основной принцип прост. Мы и так постоянно тратим определенное количество энергии на разные дела: проведение встреч, управление компанией, написание сообщений, принятие решений. Если бы эти действия были более эффективными, мы получили бы больше пользы без дополнительных затрат энергии.

Вот вопрос, который я предлагаю задавать себе на протяжении дня: что я могу сделать прямо сейчас, чтобы использовать этот момент максимально эффективно?

Что я могу сказать? А сделать? Какой вопрос задать? Какую тему для обсуждения поднять? Какое решение принять, чтобы максимально повлиять на ситуацию?

Если задавать себе эти вопросы — и честно на них отвечать, — перед вами откроются новые, более результативные варианты. Сложнее всего действовать в соответствии с ответами и рисковать, чтобы использовать преимущества каждого момента. Для этого нужна смелость. И она вознаграждается.

Однажды я присутствовал на рабочей встрече управляющего и HR-директора крупного банка. Прямо перед встречей управляющий признался мне, что потерял доверие к кадровику, после того как тот совершил несколько серьезных ошибок, но не захотел признать вину. «Он должен покинуть компанию», — заключил мой собеседник.

Во время встречи директор по персоналу попросил управляющего об обратной связи. «Ну вот, он сам открыл дверь», — подумал я. Однако управляющий ничего не сказал. Это только усугубило ситуацию: HR-директор продолжил работу, так и не получив никаких комментариев относительно своих действий, а раздражение управляющего становилось все сильнее.

Легко осудить его. Ведь ему действительно следовало проявить смелость. Многие из нас упускают возможности из страха, неуверенности в себе или нежелания задеть чувства других.

В данном случае упущенная возможность обернулась болезненными последствиями. И это не редкость. У такого поведения есть рациональное объяснение: порой наша смелость играет против нас. Я был свидетелем, как в похожей ситуации руководитель уровня вице-президента захотел услышать мнение сотрудника, а когда тот честно ему ответил, воспринял это в штыки и в дальнейшем относился к этому сотруднику предвзято.

Вероятность оказаться отвергнутым и даже осмеянным, потерпеть неудачу — обратная сторона стремления максимально использовать каждый момент. По моему опыту, смелость в сочетании с правильной коммуникацией приносит результат почти всегда, поскольку дает импульс дальнейшему развитию и создает новые возможности, не позволяя энергии «застаиваться».

Смелость совершить действие, которое создаст новые возможности, вероятно, и есть самый важный навык руководителя — да в принципе любого человека. О том, что способствует успеху, мы говорили выше: уверенность в себе, взаимоотношения с другими, приверженность глобальной цели и эмоциональная смелость.

Недавно мне попалось короткое видео, замечательно иллюстрирующее, как можно не упустить момент, если веришь в себя,

обладаешь смелостью и хорошими навыками общения. Во время речи Билли Джоэла в Университете Вандербильта молодой студент Майкл Поллак поднял руку. Когда Джоэл кивком попросил его высказаться, Майкл предложил аккомпанировать ему на пианино. Слова Майкла оказались неожиданностью для всех, в зале повисла напряженная тишина. После небольшой паузы Джоэл просто ответил: «Окей», и они сыграли потрясающую импровизацию. Этот ролик набрал больше миллиона просмотров⁹.

Как часто бывало, что вы хотели что-то сказать или сделать, но так и не решались и упускали момент? В следующий раз обратите внимание на свои эмоции и физические ощущения. Чувствуете, как забилося сердце? Чувствуете противоположные желания — сделать что-то и не делать? Осознание этих чувств — первый шаг к тому, чтобы действовать несмотря ни на что. Вуди Аллен как-то заметил, что появиться в нужном месте — уже 80% успеха.

Возможно, так и есть. Но тогда я бы сказал, что остальные 20% гораздо важнее. Просто появиться на беговой дорожке и посмотреть телевизор недостаточно. Ваша главная задача — использовать имеющееся время так, чтобы получить максимальный результат, идти на оправданный риск, который в корне изменит ситуацию.

Что вы можете сделать прямо сейчас, чтобы использовать момент максимально эффективно?

⁹ Запись этого выступления по-прежнему есть в Сети: <https://www.youtube.com/watch?v=htZnpnoHGgY>.

Заключение

Я хочу сказать вам спасибо.

Я мечтаю жить в мире, где каждый может быть собой, ежедневно и безоговорочно — с твердой уверенностью, здоровыми взаимоотношениями, приверженностью цели и смелостью. В мире, где можно слушать и не занимать оборонительную позицию, говорить правду прямо, но участливо и с пониманием. В мире, где можно идти на риск, стремясь к тому, что действительно важно, с таким азартом, чтобы и другие захотели последовать за вами. Я мечтаю жить в мире, где мы рискуем, падаем и поднимаемся вновь. Где понимаем — или хотя бы пытаемся понять, — что на самом деле важно и ради чего мы готовы потерпеть неудачу, но все равно попробовать достичь цели. Я мечтаю, чтобы мы не боялись испытывать эмоции и нам было комфортно рядом с эмоциями других. Даже если это раздражение и гнев. Я мечтаю, чтобы каждый из нас поднялся над своими эмоциями: научился не подавлять их, а действовать, полностью осознавая, что именно он сейчас испытывает, и делать то, что правильно, даже если скован страхом или неуверенностью. Я мечтаю, чтобы каждый из нас научился доверять себе и окружающим.

Я мечтаю, чтобы мы приняли себя — со всеми недостатками, проблемами и эмоциями, — научились быть эффективными

лидерами и двигаться вперед к тому, что для нас важно, не вопреки нашей человеческой природе, а благодаря ей.

Это мир, в котором я мечтаю жить. Это люди, с которыми я мечтаю работать. И это книга, которая, надеюсь, поможет воплотить мечту в реальность.

Спасибо, что были со мной в этом путешествии.

Благодарности

Эта книга была бы невозможна без всего, чему научила меня Энн Брэдни: она познакомила меня с идеей необходимости испытывать абсолютно все чувства, показала ее важность, научила, как развить этот навык, и стала личным примером. Энн, спасибо тебе за уроки лидерства, за то, что вкладываешь душу в развитие проекта Radical Aliveness Institute (RAI), за твою невероятную эмоциональную смелость и стремление строить мир, в котором как можно больше людей обладали бы этими качествами. Я благодарен другим участникам этого проекта и инструкторам RAI за то, что поддерживали меня, бросали мне вызов и учились вместе со мной.

Джессика Гелсон, мой друг навеки, твоя вера в меня питает мою веру в себя. Наша совместная работа по созданию программы Leadership Intensive сыграла огромную роль не только для этой книги, но и для моего развития как личности. Должен признаться, что с того момента, когда мы познакомились, будучи еще подростками, ты не перестаешь влиять на меня. Я безмерно благодарен тебе за нашу дружбу и совместную работу.

Эмили Коэн, я благодарен за нашу ежедневную совместную работу, за то, что ты с такой преданностью и мастерством воплощаешь идеи, описанные в этой книге, и за то, что эмоциональная смелость для тебя не пустые слова и в коучинге, и в общении

с клиентами. Спасибо тебе за безусловную приверженность самым высоким профессиональным стандартам, за цельность твоей натуры, эмпатию и глубокую вовлеченность. Спасибо за уроки лидерства и твою дружбу.

Хоуи Джейкобсон, твоя дружба остается для меня источником силы, а наш давний разговор о том, что в основе любого действия (и бездействия) лежат эмоции, несомненно, нашел отражение в этой книге. Спасибо.

Я благодарен всем потрясающим руководителям, участвовавшим в программе Bregman Leadership Intensive (некоторые даже не по одному разу). Спасибо, что рискнули всем, чтобы докопаться до сути, что выстраивали взаимоотношения друг с другом, развивали свою способность вдохновлять на то, что для вас важно. Каждую минуту, пока я писал эту книгу, вы были в моем сердце. Вы вдохновляли меня.

Я счастлив, что в компании Bregman Partners меня окружают замечательные коучи, которые ежедневно вдохновляют наших клиентов, друг друга и меня. Всем, кто с нами работает и кто приходит на наши тренинги, я благодарен за эмоциональную смелость и за то, что вы учили руководить, основываясь на принципах уверенности в себе, развития взаимоотношений и приверженности цели.

Я благодарен нашим клиентам, которые ежедневно на практике воплощают принципы, изложенные в этой книге. Исполнение стратегии — обсуждение эмоционально сложных тем, формирование личной ответственности, умение вдохновлять на достижения — это и есть тяжелая работа по управлению, требующая всех четырех компонентов. Спасибо за то, что стали нашими партнерами, что доверяете нам и готовы к неприятным моментам ради глобальной цели.

Спасибо Анаид Авшарян, Клэр Маршалл и Райану Кэдигену. Благодаря вам я уверен: все, что мы представляем миру, понятно, профессионально, безупречно и эффективно. Благодаря вам я горжусь всем, что мы делаем.

Спасибо Джиму Левину за веру в меня и мою работу и безоговорочную поддержку. Ты — лучший агент, о котором любой автор может только мечтать. Спасибо Ричарду Наррамору и его команде в издательстве Wiley за помощь в работе над этой книгой. Она стала гораздо лучше благодаря вам!

Спасибо моим родителям: Маме и Папе. Из чувства глубокой любви, а не долга я хочу сказать вам, как мне повезло быть вашим сыном.

Наконец, я благодарю самых близких моих людей: Элеонору и наших горячо любимых детей — Изабель, Софию и Дэниела. Вы присутствуете на каждой странице этой книги — в рассказах о вас или моих мыслях. Вы мои учителя, мое утешение, мои путеводные звезды, мои бунтари, мое всё. Я люблю вас больше, чем могу выразить словами.

Об авторе

Питер Брегман — основатель и CEO компании Bregman Partners, которая консультирует руководителей разных организаций, как создавать эффективные команды, нацеленные на исполнение стратегии и реализацию самых важных задач.

Более 20 лет Брегман работает с руководителями и топ-менеджерами компаний, обучая их выявлять и решать управленческие и организационные проблемы, препятствующие воплощению стратегических целей компании. Он помогает руководителям в развитии управленческих навыков, создании эффективных команд и преодолении препятствий на пути достижения результатов.

Питер Брегман входит в список Top 100 Leadership Speaker от Inc.com, признанный спикер и лидер мнений в таких областях, как развитие лидерских качеств, трансформация организаций, результативность, эмоциональная смелость. Постоянный автор Harvard Business Review. Его статьи и экспертные комментарии регулярно появляются в таких изданиях и на таких телеканалах, как Bloomberg BusinessWeek, Fast Company, Psychology Today, Forbes, The Financial Times, PBS, ABC, CNN, NPR, FOX Business News. Ведет подкаст Bregman Leadership Podcast, в котором обсуждает с лидерами мнений, как стать более эффективным и смелым руководителем. Автор бестселлера Wall Street Journal

«18 минут»¹⁰. Эта книга получила золотую медаль Axiom Business Book, была названа лучшей книгой года по версии NPR, вошла в топ-10 бизнес-книг по версии Publishers Weekly и New York Post. Автор книг «Правило четырех секунд», которую New York Post в 2015 г. назвал одной из самых важных книг для развития карьеры, и «Точка Б: краткое руководство для лидера больших перемен»¹¹, а также соавтор еще шести книг.

Получил степень бакалавра в Принстонском университете и степень MBA в Колумбийском университете. Связаться с ним можно по электронной почте: peter@bregmanpartners.com.

¹⁰ Издана на русском языке: *Брегман П.* 18 минут. Как повысить концентрацию, перестать отвлекаться и сделать действительно важные дела. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013.

¹¹ *Bregman P.* Point B: A Short Guide to Leading a Big Change. Space for Change, 2007.

Где купить наши книги

Специальное предложение для компаний

Если вы хотите купить сразу более 20 книг, например для своих сотрудников или в подарок партнерам, мы готовы обсудить с вами специальные условия работы. Для этого обращайтесь к нашему менеджеру по корпоративным продажам: +7 (495) 792-43-72, b2b@mann-ivanov-ferber.ru

Книготорговым организациям

Если вы оптовый покупатель, обратитесь, пожалуйста, к нашему партнеру — торговому дому «Эксмо», который осуществляет поставки во все книготорговые организации.

142701, Московская обл., г. Видное, Белокаменное ш., д. 1;
+7 (495) 411-50-74; reception@eksmo-sale.ru

Адрес издательства «Эксмо»

125252, Москва, ул. Зорге, д. 1;
+7 (495) 411-68-86;
info@eksmo.ru / www.eksmo.ru

Санкт-Петербург

СЗКО Санкт-Петербург, 192029,
Санкт-Петербург, пр-т Обуховской
Обороны, д. 84е;
+7 (812) 365-46-03 / 04; server@szko.ru

Нижний Новгород

Филиал «Эксмо» в Нижнем Новгороде,
603094, Нижний Новгород,
ул. Карпинского, д. 29; +7 (831) 216-15-91,
216-15-92, 216-15-93, 216-15-94;
reception@eksmonn.ru

Ростов-на-Дону

Филиал «Эксмо» в Ростове-на-Дону,
344023, Ростов-на-Дону, ул. Страны
Советов, 44а; +7 (863) 303-62-10;
info@rnd.eksmo.ru

Самара

Филиал «Эксмо» в Самаре, 443052,
Самара, пр-т Кирова, д. 75/1, лит. «Е»;
+7 (846) 269-66-70 (71...73);
RDC-samara@mail.ru

Екатеринбург

Филиал «Эксмо» в Екатеринбурге,
620024, Екатеринбург,
ул. Новинская, д. 2щ;
+7 (343) 272-72-01 (02...08)

Новосибирск

Филиал «Эксмо» в Новосибирске,
630015, Новосибирск, Комбинат-
ский пер., д. 3; +7 (383) 289-91-42;
eksmo-nsk@yandex.ru

Хабаровск

Филиал «Эксмо-Новосибирск»
в Хабаровске, 680000, Хабаровск,
пер. Дзержинского, д. 24, лит. «Б», оф. 1;
+7 (4212) 910-120; eksmo-khv@mail.ru

Казахстан

«РДЦ Алматы», 050039, Алматы,
ул. Домбровского, д. 3а;
+7 (727) 251-59-89 (90, 91, 92);
RDC-almaty@eksmo.kz

Украина

«Эксмо-Украина», Киев, ООО «Форс
Украина», 04073, Киев, Московский пр-т,
д. 9; +38 (044) 290-99-44;
sales@forsukraine.com



Если у вас есть замечания и комментарии к содержанию, переводу, редактуре и корректуре, то просим написать на be_better@m-i-f.ru, так мы быстрее сможем исправить недочеты.

**ДОБИВАТЬСЯ
ЦЕЛЕЙ
ИСКАТЬ СВОЕ
ПРИЗВАНИЕ
ВОПЛОЩАТЬ
МЕЧТЫ**

МИФ Саморазвитие

Все книги
по саморазвитию:
mif.to/samorazvitie

Узнавай первым
о новых книгах,
скидках и подарках
из нашей рассылки
mif.to/letter

#mifbooks    



Научно-популярное издание

Питер Брегман

Эмоциональная смелость

**Как брать ответственность на себя,
не бояться сложных разговоров и вдохновлять других**

Главный редактор *Артем Степанов*

Шеф-редактор *Ренат Шагабудинов*

Ответственный редактор *Анна Красова*

Литературный редактор *Ольга Свитова*

Арт-директор *Алексей Богомолов*

Дизайн обложки *Дарья Казакова*

Верстка *Елена Бреге*

Корректоры *Мария Молчанова, Юлия Молокова*

ООО «Манн, Иванов и Фербер»

www.mann-ivanov-ferber.ru

www.facebook.com/mifbooks

www.vk.com/mifbooks

Это сборник новаторских идей, вдохновляющий манифест и практическое руководство к действию. Основная мысль Питера Брегмана: «Если вы готовы испытывать любые эмоции, то сможете сделать что угодно» — сразу стала моим девизом и вдохновила на выстраивание более качественных и продуктивных отношений во всех областях жизни. Это неординарно, интуитивно понятно, и это работает.

Джеффри Селлер, продюсер мюзиклов Hamilton, Rent, Avenue Q, In the Heights, четырежды лауреат премии «Тони»

Книга Питера Брегмана обещает освободить руководителей от тревоги, мешающей им делать то, что нужно, а не то, что легко. Она будет полезна тем, кто старается справиться с конфликтами, присущими всем компаниям.

Томас Колдиц, бригадный генерал армии США (в отставке)

Концепция эмоциональной смелости — будущее управления. Эта важная книга бьет точно в цель и не похожа на остальную бизнес-литературу.

Джеймс Ситрин, консультант по работе с CEO в компании Spencer Stuart, автор книги «Ты генеральный — что теперь?»

ISBN 978-5-00146-276-7



9 785001 462767 >

издательство
МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР

Максимально полезные книги
на сайте **mann-ivanov-ferber.ru**



facebook.com/mifbooks



vk.com/mifbooks



instagram.com/mifbooks